die wirtschaft 3

seit 1945 • www.die-wirtschaft.at • facebook.com/diewirtschaft 2020

ZWISCHEN STRESSTEST & ZUKUNFT

Aufgrund der Corona-Krise zeigt sich die enorme Bedeutung der Logistik. Wie gut die Branche aufgestellt ist, und an welchen Innovationen sie arbeitet.



WILFRIED SIHN von Fraunhofer Austria über Abhängigkeiten bei der Grundversorgung Österreichs und positiven Auswirkungen der Corona-Krise auf Umwelt und Innovation.

MARGARETE SCHRAMBÖCK erklärt, warum niemand befürchten muss, zu kurz zu kommen, und wie sie die Suche nach einem Heilmittel unterstützt.

Österreichische Post AG, MZ 02Z030737 M, Österr. Wirtschaftsverlag, Grünbergstr. 15, 1120 Wien.

Der Wirtschaftsverlag | BUSINESS-TO-BUSINESS COMMUNICATIONS

Bezahlte Anzeige

Taxi-Gutschein-Aktion

Für Menschen über 65 Jahre.

Für das Corona-Virus gibt es bestimmte Risikogruppen, darunter besonders Menschen über 65 Jahre. Daher startet die Stadt Wien die Taxi-Gutschein-Aktion. Wenn Sie über 65 sind und unbedingt notwendige Besorgungen zu treffen haben, vermeiden Sie aktuell die öffentlichen Verkehrsmittel. Nutzen Sie die Taxis und verwenden Sie den 50-Euro-Taxi-Gutschein der Stadt Wien. Alle Informationen dazu bekommen Sie per Post übermittelt.

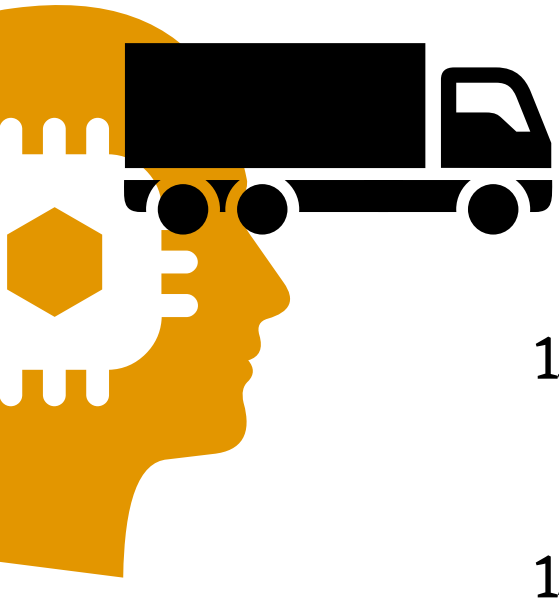
Bitte nützen Sie diese Möglichkeit, um sich selbst zu schützen.



FÜR WIEN
ZUSAMMENHALT

Stadt Wien

wien.gv.at/coronavirus





06
Coverstory
Zwischen Stresstest und Zukunft
Wie gut die Logistikbranche aufgestellt ist, und an welchen Innovationen sie arbeitet

10
Grün, Greta, Corona
Harald Koisser über die Krise, Nachhaltigkeit und die Zeichen der Zeit

12
Wir sind an der Heilung schon nahe dran
Margarete Schramböck erklärt, warum niemand zu kurz kommen wird, und wie sie die Suche nach einem Heilmittel unterstützt

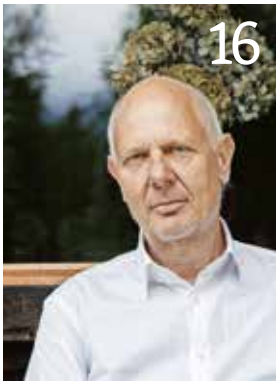
15
Im Windschatten des Virus
Wie Cyberkriminelle die Corona-Krise nützen

16
Wenn alles anders wird
Der Trendforscher Matthias Horx analysiert, wie nachhaltig Corona die Wirtschaft verändern wird

18
Wir sind nicht resilient
Wilfried Sihn von Fraunhofer Austria über Abhängigkeiten bei der Grundversorgung Österreichs und die positiven Auswirkungen der Krise auf Umwelt und Innovation

20
Invented in Austria
Wie innovativ Österreich ist, und warum viel Potenzial ungenutzt bleibt





22
Jede Region darf mächtig sein
Der Strategieberater Parag Khanna erklärt, warum das 21. als das asiatische Jahrhundert in die Geschichte eingehen wird und welche Chance darin für Europa steckt

26
Auf Messers Schneide führen
Sir Ernest Shackleton hat auf seinen abenteuerlichen Expeditionen keinen einzigen Mann verloren. Fünf Beispiele für sein Management am Limit, und ein Gespräch über seine Methoden, die uns in der Corona-Krise weiterhelfen könnten

30
Alles spricht für Sachwerte
Wie sich die Corona-Krise auf den Immobilienmarkt auswirkt, und warum es keine Anzeichen für eine Blase gibt

32
Kaufen, wenn die Kanonen donnern
Welche Anlagemöglichkeiten jetzt empfehlenswert sind, und was für die Wiener Börse spricht

34
7 Gedanken für die Quarantäne
Welche Lektionen die Krise für uns bereithält

IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber, Verleger, Redaktion: Österreichischer Wirtschaftsverlag GmbH, Grünbergstraße 15/1, A-1120 Wien, T +43 1 54664 0, www.wirtschaftsverlag.at, **Geschäftsführer:** Thomas Letz, **DVR-NR.:** 0368491, **Chefredakteur:** Stephan Strzyzowski, (str), T +43 1 54664 381, E s.strzyzowski@wirtschaftsverlag.at, **Redaktionelle Mitarbeit:** Alexandra Rotter, Harald Koisser, Matthias Horx, Harald Fercher, Mara Leicht **Redaktionsleitung:** Stefan Böck, **Fotos:** GettyImages **Anzeigenberatung:** Erhard Witty, T+43 1 54664 283, **Anzeigenservice:** T +43 1 54664 444, E anzeigenservice@wirtschaftsverlag.at, **Grafik Design:** Markus Bürger (Konzept, AD), **Hersteller:** Druckerei Ferdinand Berger & Söhne GmbH, 3580 Horn, Wiener Straße 80, **Aboservice:** Aboservice Österr. Wirtschaftsverlag, T +43 1 54664 135, E aboservice@wirtschaftsverlag.at • www.die-wirtschaft.at • http://www.facebook.com/diewirtschaft • Aus Gründen der Textökonomie verzichten wir auf geschlechtsspezifische Formulierungen. • Die Offenlegung gemäß § 25 Mediengesetz ist unter **http://www.wirtschaftsverlag.at/offenlegung** ständig abrufbar. • **Wir tragen Verantwortung:** Wir verpacken unsere Zeitschrift nur dann in (umweltverträgliche) Folie, wenn der Postversand es aufgrund von Beilagen erfordert. Der Verlag und alle unsere Druckbetriebe sind CO_2-neutral. Mehr erfahren: www.wirtschaftsverlag.at/ueber-uns/csr und auf Twitter @CSR_Verlag

Datenschutzerklärung

Wenn Sie diese Publikation als adressierte Zustellung erhalten, ohne diese bestellt zu haben, bedeutet dies, dass wir Sie aufgrund Ihrer beruflichen Tätigkeit als zur fachlichen Zielgruppe zugehörig identifiziert haben. Wir verarbeiten ausschließlich berufsbezogene Daten zu Ihrer Person und erheben Ihr Privatleben betreffend keinerlei Daten. Erhobene Daten verarbeiten wir zur Vertragserfüllung, zur Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen sowie zur Bereitstellung berufsbezogener Informationen einschließlich (Fach)Werbung. In unserer, unter (www.wirtschaftsverlag.at/datenschutz/) abrufbaren, vollständigen Datenschutzerklärung informieren wir Sie ausführlich darüber, welche Kategorien personenbezogener Daten wir verarbeiten, aus welchen Quellen wir diese Daten beziehen, zu welchen Zwecken sowie auf welcher Rechtsgrundlage wir dies tun. Ebenso erfahren Sie dort, wie lange wir personenbezogene Daten speichern, an wen wir personenbezogene Daten übermitteln, und welche Rechte Ihnen in Bezug auf die von uns verarbeiteten Daten betreffend Ihre Person zukommen. Gerne übermitteln wir Ihnen die vollständige Datenschutzerklärung auch per Post oder E-Mail – geben Sie uns einfach per Telefon, E-Mail oder Post Bescheid, wie und wohin wir Ihnen diese übermitteln dürfen. Sie erreichen uns hierzu wie folgt: Per Post: Österreichischer Wirtschaftsverlag GmbH, Grünbergstraße 15/Siege 1, 1120 Wien, Österreich. Per Telefon: +43 1 54 664-135. Per E-Mail: datenschutz@wirtschaftsverlag.at

qualityaustria ZERTIFIZIERT ECCOS 22 ONR 192500:2011 NR.00001/0 NR.00004/0

Paulo Coelho

Die Dünen verändern sich mit dem Wind, aber die Wüste bleibt dieselbe.

DA CAPO?

Viele kluge Menschen haben seit dem Ausbruch der Corona-Krise viele kluge Dinge gesagt. Wir haben zahlreiche Hypothesen gehört, wie sich die Pandemie auf unsere Gesellschaft und auf unser Wirtschaftssystem auswirken wird. Genügsamer könnten wir werden, und achtsamer. Der Profitmaximierung soll nicht mehr alles untergeordnet werden. Die Natur soll sich erholen können, und der Mensch könnte, geläutert durch die Einsicht seiner Fehler, in einem neuen Einklang mit ihr leben.

Es wäre schön, würde es so kommen. Rechnen würde ich lieber nicht damit. Denn fest steht, dass die Wirtschaft sogar sehr rasch wieder hochfahren muss, wenn uns ein epischer Kollaps im Nachgang der Pandemie erspart bleiben soll. Die Menschen werden die Angst und das Gefühl der Entfremdung hoffentlich rasch abschütteln und mit ungebremster Lebensfreude wieder all die Dinge tun, die uns davor selbstverständlich waren. Wird sich also gar nichts ändern? Schwamm drüber, Krönchen richten und weitgehen?

Ganz so einfach wird es dieses Mal nicht. Denn eine Sache ist jetzt anders: Jeder einzelne von uns ist betroffen.

Natürlich sind auch bislang schreckliche Dinge passiert. Seuchen, Kriege und Krisen aller Art sind uns nicht fremd. Doch sie waren niemals zuvor so direkt vor unserer Haustüre. Haben so unmittelbar jeden von uns bedroht. Zum ersten Mal stehen wir vor einer Katastrophe, die nicht weit weg passiert oder irgendjemand anderen betrifft. Dieses Mal nicht. Dieses Mal klopft die Gefahr an jede Türe.

Mit einem klassischen Drama verglichen befinden wir uns gerade am Beginn des zweiten Aktes. Am Punkt, an dem das Schicksal der Helden völlig ungewiss ist. Die Spannung steigt nun Richtung Höhepunkt, also auf den Moment zu, an dem die größte Hoffnung besteht, dass die Geschichte doch noch ein Happy End finden könnte. Bleiben wir konsequent, und sorgen wir alle gemeinsam dafür, dass aus der Tragödie doch noch eine Heldengeschichte werden kann. Eine Geschichte, aus der wir zumindest die minimale Lehre gezogen haben, wie kostbar das Leben ist.



Viel Spaß beim Lesen wünscht

Stephan Strzyzowski, Chefredakteur

s.strzyzowski@wirtschaftsverlag.at

BLEIBEN WIR VERNETZT

WIR SIND AUCH JETZT FÜR SIE DA!

Informieren Sie sich über die aktuellsten Entwicklungen:

- täglich auf **www.die-wirtschaft.at**
- mit unserem Newsletter **www.die-wirtschaft.at/newsletter**

Unsere **EXTRA-SERVICES** für alle im Homeoffice:

- **Freier Zugang zur digitalen Ausgabe** der Wirtschaft unter die-wirtschaft.at/epaper
- **Heimversand:** Schicken Sie Ihre Adresse an aboversand@wirtschaftsverlag.at und Sie bekommen die Wirtschaft nach Hause geliefert.



IHRE die wirtschaft

Jetzt Newsletter abonnieren: www.die-wirtschaft.at/newsletter

TEXT ALEXANDRA ROTTER

Zwischen Stresstest und Zukunft

Die Logistikbranche ist an Krisen gewöhnt und hochflexibel aufgestellt. Zum Glück. Wie gut sie allerdings selbst durch die aktuelle Corona-Pandemie steuern wird, kann noch niemand vorhersagen. Sicher ist, dass der gesamte Wirtschaftszweig in seine Transformation investieren muss. Eine Rückbesinnung auf regionale Wirtschaftsläufe hat bereits begonnen.

D

Die Welt übt Verzicht. Fast alles, was nicht unbedingt notwendig ist, steht still. Umgekehrt wird jetzt deutlich, was unentbehrlich ist. Dabei zeigt sich, wie wichtig in unserer globalisierten Welt die Lieferung von Waren ist – derzeit vor allem von Lebensmitteln, Medikamenten und anderen Medizinprodukten. Wenn etwa LKW stundenlang an den Grenzen warten und nicht einreisen dürfen, kann das enorme Probleme nach sich ziehen. Eine AUA-Maschine, die Atemschutzmasken aus China liefert, ist Top-Schlagzeilen wert. Zu Beginn der Ausgangsbeschränkungen kamen die Supermärkte mit dem Einschlichten der Regale nicht nach, und Klopapier wurde eine Zeit lang zu einer Art Luxusgut. Manche Online-Bestellungen, die sonst nach zwei Tagen frei Haus geliefert wurden, lassen jetzt wochenlang auf sich warten. Es rappelt also gewaltig im Karton, doch im Großen und Ganzen schlägt sich die Logistik hervorragend. Zum Glück.

Für Sebastian Kummer, Vorstand des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik an der WU Wien, zeigt sich derzeit die wahre Bedeutung der Logistik. Inklusive höchster Wertschätzung. Eine ungewohnte Situation für eine Branche, die zuletzt vor allem ständig mit ihrem CO_2-Fußabdruck konfrontiert wurde. Wie essenziell die Leistungen der Transportwirtschaft aktuell sind, zeigt sich laut Kummer auch anhand der Tatsache, dass erstmals Fahrverbote für LKW aufgehoben wurden: „Offensichtlich erkennen die Politik und die Bevölkerung in der Krise, wie wichtig die Logistikversorgung ist." So schwierig die Situation auch ist, er erkennt in der Krise eine Chance auf eine Verbesserung des Images der Branche. Doch das mag angesichts der riesigen Herausforderungen für die Transporteure nur ein kleiner Trost sein. Auch Jürgen Bauer, Mitglied der Geschäftsleitung des Familienunternehmens Gebrüder Weiss, hält die Aussetzung der Wochenendfahrverbote für eine gute und zur richtigen Zeit getroffene Maßnahme. Andere Auswirkungen der Corona-Pandemie, wie lange Grenzwartezeiten, bewertet er dagegen kritisch und plädiert dafür, dass in diesen Fällen eine Überschreitung von Lenk- und Ruhezeiten nicht sanktioniert werden solle. Und er warnt: Quarantänemaßnahmen für Fahrer könnten laut Bauer im grenzüberschreitenden Güterverkehr sogar innerhalb kürzester Zeit zum kompletten Zusammenbruch der nationalen und europäischen Logistikketten führen. Eine Entwicklung, die uns hoffentlich erspart bleibt, aber garantiert nicht aus der Luft gegriffen ist. Denn auch andere Logistiker beantworten die Frage nach dem Worst-Case-Szenario mit einem Totalausfall der Infrastruktur.

KRISE ALS CHANCE Egal, bei welchen Logistikern man derzeit nachfragt: Wie hart die Branche selbst von der Corona-Krise betroffen sein wird, kann noch niemand einschätzen. Das liegt vor allem an der Abhängigkeit von der Gesamtwirtschaft.

Für das Familienunternehmen Dachser, das sich auf das Kerngeschäft Stückgutlogistik konzentriert, ist die Covid-19-Krise definitiv eine große Herausforderung. Günter Hirschbeck, Managing Director European Logistics Österreich, zeigt sich allerdings selbstbewusst: „Die Logistik im Allgemeinen und unser Dachser-Geschäftsmodell im Speziellen haben in dieser Krise eine besondere Bedeutung, da wir essenziell zur Versorgung von Menschen und Firmen beitragen." Dennoch seien „aufgrund der überaus dynamischen Lage in Österreich und Europa die Auswirkungen auf unser Geschäft schwer prognostizierbar, wir können die Lage nur jeden Tag aufs Neue bewerten und uns agil und flexibel darauf einstellen". Der Hauptfokus liege aktuell darauf, die Gesundheit der Mitarbeiter und die Betriebsbereitschaft des europäischen Stückgutnetzwerks sicher aufrechtzuerhalten.

Foto: Institut für Transportwirtschaft Illu: Getty Images



Doch wie wird sich die Lage entwickeln, wenn die Krise länger andauert? Jürgen Bauer von Gebrüder Weiss sagt: „Die Logistik erbringt ihre Leistungen am Ende der Supply Chain. Daher nehmen wir die Rückgänge mit Zeitversatz wahr." Und hier zeigt sich kein einheitliches Bild. Bei Konsumgütern erwartet er eine gewisse Stabilität. Im Lebensmittel- und Drogeriebereich sowie bei Hauszustellungen gibt es derzeit sogar Steigerungsraten. Dagegen werden Produktionsrückgänge und Werksschließungen in anderen Branchen, etwa der Automobilindustrie, auch die Logistiker treffen. Gebrüder Weiss könne als solides Unternehmen mit hoher Eigenkapitalquote zeitlich beschränkte Maßnahmen bewältigen. Doch langfristige Prognosen sind laut Bauer derzeit nicht möglich. Fest steht: Da die Logistik eine abgeleitete Nachfrage habe, ist sie von den Auswirkungen der Krise im gleichen Maße betroffen wie die Gesamtwirtschaft.

WU-Professor Sebastian Kummer fasst die Lage ungeschönt zusammen: „Geht's der Wirtschaft schlecht, geht's der Logistik schlecht." Laut dem Extperten werden wohl die nächsten eineinhalb Jahre eine Herausforderung werden. Doch er rät dazu, den Blick vermehrt auf die Chancen zu richten: „Man darf nicht wie die Maus auf die Schlange starren, sondern muss überlegen: Wie kann ich mich neu aufstellen?" Eine Frage, die nicht gerade leicht zu beantworten ist. An Ideen mangelt es allerdings nicht. So könnten etwa laut Kummer digitale Spezialisten, die ihr Geschäftsmodell komplett automatisiert haben, jetzt einen Schub erfahren oder aber Kunden gerade jetzt wieder auf menschliche Abwicklung Wert legen.

RÜCKBESINNUNG AUF REGIONALES

Klar zu beobachten ist die Verstärkung eines Trends, der vor der Krise begonnen hat: die Konzentration auf regionale Angebote. So zieht das Geschäft der Greißlerei 2.0 in St. Pölten etwa mitten in der Corona-Krise an: Bio-Lebensmittel aus der Region, die sich Kunden innerhalb der Stadt per Fahrrad zustellen lassen können, sind höchst gefragt. Die Bestellungen der Greißlerei 2.0 sind schon nach einer Woche Ausgangsbeschränkungen fast auf das doppelte Volumen angestiegen. Auch verbreiteten sich über das Internet rasch diverse Listen mit kleinen regionalen Anbietern, bei denen online bestellt werden kann. Sebastian Kummer glaubt, dass sich diese Rückbesinnung auf regionale Wirtschaftsläufe weiter verstärken wird und die gestiegene Nachfrage auch nach der Krise noch zu einem Gutteil erhalten bleiben wird. Darunter könnten global aufgestellte Logistiker, die vor allem auf Luft- und Seefracht setzen, leiden, während es für mittelständische Transportunternehmen, die in der Region aktiv sind, gut sein könnte – vorausgesetzt, sie überleben die Krise.

Was für manche KMU allerdings ungewiss ist: Da sie geringere Mittel zur Verfügung haben, können sie auch weniger in Innovationen im Bereich Digitalisierung und IT investieren, was aber wichtig wäre, auch, weil der Einsatz von Technologie zu einer Klimaentlastung führt, wenn Transportwege



In der Krise erkennen Politik und Bevölkerung, wie wichtig die Logistikversorgung ist.

Sebastian Kummer,
Institut für Transportwirtschaft und Logistik

effizienter werden. Die Großen haben hier einen Startvorteil. Sebastian Kummer verweist etwa auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei Amazon, wo sich etwa die Planungssysteme stark professionalisieren. Für mittelständische Unternehmen ist es dagegen besonders schwer zu entscheiden, auf welche Technologie sie setzen sollten. Kummer: „Es ist klar, dass Künstliche Intelligenz und die Blockchain-Technologie kommen werden, aber es ist noch nicht ganz klar, wann. Mittelständische Unternehmen müssen den Markt beobachten und dann versuchen, zum richtigen Zeitpunkt einzusteigen."

HERAUSFORDERUNG KLIMA Ähnliches gilt für Investitionen in klimaschonende Maßnahmen. Hier tut sich etwa die Österreichische Post hervor, die seit 2001 die Initiative „CO_2 neutral zugestellt" betreibt. Sie setzt auf drei Schritte: Effizienzsteigerungen in Kernprozessen wie Produktion, Fuhrpark und Immobilien, den Einsatz alternativer Technologien wie Grünstrom aus Österreich, eigene Photovoltaik-Anlagen und E-Mobilität sowie die Kompensation der verbleibenden CO_2-Emissionen durch die Unterstützung von Klimaschutzprojekten. Daniel-Sebastian Mühlbach, Leiter CSR und Umweltmanagement bei der Post, sieht das größte Potenzial zur Reduktion von CO_2-Emissionen im Fuhrpark. Weswegen die Post mit 1.750 Fahrzeugen die größte E-Flotte des Landes betreibt. Zuletzt hat sie das Projekt „Grünes Graz" lanciert: Bis Mitte 2021 will die Post dort erstmals alle Pakete und Briefe CO_2-frei zustellen. Und es soll umweltfreundlich weitergehen. Mühlbach: „Wir haben uns das Ziel gesetzt, bis 2030 unsere Zustellflotte auf der letzten Meile zu 100 Prozent auf E-Fahrzeuge umzustellen." Auch im Güterverkehr will man sich über Treibstoffeffizienzmaßnahmen hinaus engagieren, wobei hier die LKW-Hersteller gefragt sind. Derzeit gibt es noch sehr wenige Angebote im Bereich elektrisch- oder wasserstoffbetriebener LKW. Positiv sind dagegen der Preisrückgang bei Photovoltaik-Modulen und eine erwartete ähnliche Entwicklung bei E-Fahrzeugbatterien und anderen Technologien. Auch über den direkten Einflussbereich hinaus engagiert sich die Post in Sachen Nachhaltigkeit und sensibilisiert in internationalen Postorganisationen für das Thema. Mühlbach: „Die Post wird oft als Case Study angeführt, und wir unterstützen interessierte Unternehmen auf dem Weg zur CO_2-Neutralität. Über Partnerschaften lässt sich viel erreichen, aber es beruht auf Gegenseitigkeit und muss freiwillig passieren."



Wir können die Lage nur jeden Tag aufs Neue bewerten.

Günter Hirschbeck, Dachser

INVESTITIONEN TROTZ KRISE Die Logistik muss – auch losgelöst von der alles bestimmenden Corona-Krise – in die Weiterentwicklung ihrer Business-Modelle investieren. Die Ansätze sind dabei vielfältig. Bei Dachser investiert man etwa in smarte Daten, einen der Megatrends in der Logistik. Dabei geht es darum, die Sendungsdaten der Absender nicht nur digitalisiert, sondern durch Vereinfachung der IT-Systeme auch frühzeitiger als bisher zu erhalten, wodurch schon am Vortag die Verladung geplant werden kann. Dieser Dispositions-Forecast wirkt effizienzsteigernd auf die weiteren Prozesse. So werden laut eigenen Angaben bei Dachser derzeit rund 20 Prozent der Sendungen mit Industriegütern in Europa bereits am Vortag der Abholung avisiert, im Lebensmittelbereich gar 67 Prozent. Aber auch in alternative Antriebe und integrierte Konzepte in der Stadtbelieferung investiert Dachser.

LET'S GET PHYSICAL Ein innovatives Transportkonzept, das ökonomische und ökologische Vorteile vereinen kann, ist das Physical Internet (PI). Daran forscht Sandra Stein von Fraunhofer Austria, die unter anderem das gerade genehmigte Leitprojekt „PhysICAL – Physical Internet through Cooperative Austrian Logistics" leitet. Stein vergleicht das PI mit einer E-Mail, bei der es dem Absender egal ist, über welche Provider oder Hubs eine Nachricht an den Empfänger gelangt. Ähnlich ist es beim Physical Internet in der Logistik, wo dem Auftraggeber der Weg einer Sendung künftig egal sein wird. Die Sendung wird sich mithilfe Künstlicher Intelligenz selbst den idealen, also günstigsten, pünktlichsten und umweltschonendsten Weg an ihr Ziel suchen und etwa auf Staus oder andere Komplikationen in Echtzeit reagieren. Dafür wird sie alle möglichen Verkehrsträger nutzen, also nicht nur die Straße, sondern auch die Schiene, die Wasserstraße oder auch individuel-

Fotos: beigestellt
Illu: Getty Images



> **Über Partnerschaften lässt sich viel erreichen.**
>
> Daniel-Sebastian Mühlbach, Post

le Verkehrsmittel wie Lasten-Fahrräder oder Privatautos. Diese Art von Crowdsourcing Delivery wird vor allem auf der letzten Meile relevant. Sandra Stein: „Im PI werden theoretisch sämtliche Verkehrsträger und -mittel genutzt, die es gibt, solange deren Kapazität bekannt und verfügbar ist. Da sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt." Das PI werde also anbieter- und modusunabhängig sowie stark fragmentiert und synchromodal sein.

MINDSHIFT NOTWENDIG Die Vorteile des PI sind vielfältig, aber laut Sandra Stein ist das oberste Ziel die Nachhaltigkeit, also ökologische Entlastung, Ressourcenschonung und Reduktion von Treibhausgasen. Auch ökonomisch verspricht das PI Vorteile: „Wir gehen momentan davon aus, dass durch diese Art von synchromodalem Verkehr, abhängig vom Gut und von der Strecke, Logistikkosten um bis zu 30 Prozent reduziert werden können." Auch würden die einzelnen Strecken kürzer werden und müssten zum Beispiel LKW-Fahrer nicht mehr so lange unterwegs sein wie jetzt, was den Beruf des LKW-Fahrers attraktiver mache. Das sei wichtig, denn die Frächter haben Probleme, gut ausgebildete Fahrer zu finden.

Doch da es hier um Kollaboration zwischen Anbietern in der Transportkette geht und es große Veränderungen etwa auch von Lagerstrukturen braucht, herrscht bei den meisten Logistik-Platzhirschen Skepsis vor. Stein: „Es geht bei diesem Konzept ganz viel um Transparenz, Vertrauen und Datenaustausch. Und momentan will noch niemand sagen, was er wann und zu welchem Preis wohin transportiert." Derzeit würden die Chefs großer Logistikunternehmen noch die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Daher sei die größte Herausforderung der Mindshift, der in der Branche stattfinden muss. Schließlich würde das PI auch die Geschäftsmodelle komplett verändern: Ein Cost-Benefit-Sharing-Modell müsste ins Leben gerufen werden, da sich alle Beteiligten sowohl an den Kosten eines solchen Systems beteiligten müssten, sich aber auch die Einnahmen teilen würden. Sandra Stein hält einen Zeithorizont bis 2030 für möglich. Bis dahin müssten noch Elemente wie intelligente, modulare Transportboxen, die eine Reduzierung von Leerraum beim Transport ermöglichen, marktreif gemacht werden. Aber auch die Frage der Datensicherheit oder Haftungsübergänge seien wichtige Themen, die geklärt werden müssten.

Es bleibt zu hoffen, dass alles, was die Logistik in Innovationen steckt, nicht durch die Folgen der COVID-19-Pandemie auf Null gesetzt wird. Sebastian Kummer macht ein wenig Hoffnung: Was der Branche jetzt zugutekommen könnte, ist, dass sie es gewohnt ist, alles zu tun, um eine größtmögliche Flexibilität zu erreichen. Kummer: „Die Logistik ist immer extrem flexibel. Im Grunde ist das Weihnachtsgeschäft für die Logistik eine Krise. Sie ist also gewöhnt, Krisen zu managen." ◀

DIESER MANN KANN NICHT ÜBERALL SEIN.
Aber hinter ihm steht eine perfekte Logistik.

post.at/geschaeftlich





Die Post ist Partner von:
AUSTRIAN LOGISTICS

Effiziente BUSINESS-LÖSUNGEN der Post

Welcher Partner ist Ihren logistischen Anforderungen gewachsen? Die Post kann leisten, was Sie benötigen. Mit dem größten und dichtesten Logistiknetz, hochmoderner Technologie und erfahrenen Mitarbeitern transportiert die Post rund 127 Millionen Pakete jährlich. Sichern Sie sich einen Partner, der für schnelle und flächendeckende Zustellung in höchster Qualität steht.



GRÜN, GRETA UND CORONA

Warum das Wohl und Wehe eines Unternehmens an Narrativen, Zeichen und Symbolen hängt.

Ein Freund von mir, ein auf Nachhaltigkeit spezialisierter Unternehmensberater, wundert sich. Seit Herbst des Vorjahres stehen große Kunden Schlange vor seiner Tür und bitten um Beratung, wie sie ein Umweltmanagement einführen, CO_2-neutral werden oder ganz allgemein nachhaltiger werden können.

Vor Kurzem habe ich mit Ernst Gugler geplaudert, bekanntlich Nachhaltigkeitspionier in Österreich und Entwickler eines revolutionären Druckverfahrens, bei dem die Druckfarben zu hundert Prozent aus natürlichen Pigmenten bestehen, und das Druckwerk somit komplett kompostierbar ist. Ihm ist ein Wunder geglückt. In der jährlich rückläufigen Druckbranche hat er deutliche Gewinne gemacht, und das aktuelle Jahr lässt sich gut an.



Beide geben als Grund dasselbe an: Grün und Greta. Greta Thunberg mischt die internationale Politik mit ihrer unermüdlichen Forderung nach CO_2-Senkung und ihren scharfen Anwürfen auf. „Ich möchte, dass Ihr in Panik geratet", „Ihr habt uns betrogen", sagt sie. Und die Grünen haben ein spektakuläres Comeback gefeiert und sind in die heimische Bundesregierung eingezogen. Und was genau hat das jetzt mit der Auftragslage eines Nachhaltigkeitsberaters und einer engagierten Öko-Druckerei zu tun? Offenbar sehr viel. Es geht hier um das Klima in jeder Bedeutung des Wortes. Um das weltweite Klima, also das Wetter, ebenso wie um das politische Klima und das Meinungsklima. Beides dreht sich. Es gibt Stimmen, die den Grünen in der Regierung jetzt schon Versagen und Umfallen vorwerfen, es gibt unzählige Stimmen, die meinen: „Greta nervt". Doch völlig unabhängig von politisch sichtbaren Erfolgen und völlig unabhängig von Greta Thunbergs Sympathiewerten haben beide etwas bewirkt. Einfach indem sie da sind und tun, was sie tun. Bundespräsident van der Bellen hat erst kürzlich wieder „Fridays for Future" eine „ganz wesentliche Bewegung" genannt. Greta nervt, aber wirkt.

UND JETZT HABEN WIR CORONA. Corona hat den Bemühungen von „Grün und Greta" einen wahren Boost verliehen. Die Emission von Treibhausgasen wurde in China halbiert, Fische laichen wieder in den Lagunen von Venedig, die Menschen entdecken die Langsamkeit.

Zugleich ist Corona auch ein Symbol. Der kleine unscheinbare und allem Vernehmen nach auch gar nicht so gefährliche Virus symbolisiert die Unberechenbarkeit des Lebens. Er zeigt, wie nahe am Chaos unsere Zivilisation gebaut ist. Das verletzt nachhaltig das Selbstbewusstsein des Menschen, der in einem Rausch der Machbarkeit lebt. Das absolut Unbekannte existiert. Nicht der Virus selbst setzt uns in Angst und Schrecken, sondern der Umstand, dass wir zu wenig über ihn wissen. Es ist das Eindringen des Unbekannten in einer scheinbar durchleuchteten Welt. Wir halten diesen Planeten und seine Prozesse in unserer Hybris für absolut kontrollierbar. Das hat sich geändert. Wir erleben Ohnmacht. Da ist etwas, was unsichtbar ist und unbekannt und überall.

Selbstverständlich werden die Fabriken in China und in der Lombardei wieder angeworfen werden, und die Luftqualität wird wieder in denselben katastrophalen Bereich wie zuvor geraten. Selbstverständlich werden die Turbinen der Ausbeutung und Ressourcenvernichtung wieder hochgefahren. Doch es wird ab sofort einen Vorbehalt geben, einen Virus, der den Geist befallen hat. Es wird Leute geben, die vom Glauben abfallen – vom Glauben an das Machbare und an das ewige Wachstum. Plötzlich könnte die andere Welt, die schon lange im Entstehen ist und über die wir hier auch wieder und wieder berichten – eine ökonomische Welt der Achtsamkeit, Nachhaltigkeit und Menschlichkeit – plötzlich für alle sichtbar auf die Bühne treten und eine tragende Rolle einnehmen. Corona hat dieser Welt eine Stimme verliehen.

Wir sollten die Kraft von Symbolen und Signalen nicht unterschätzen. Medizinfrauen und Medizinmänner (siehe meine Kolumne in der Ausgabe 1/2020) wissen um deren Bedeutung. Das Wohl und Wehe von Unternehmen hängt heute stark an der Fähigkeit, die Zeichen der Zeit lesen und auch setzen zu können. Als UnternehmerIn ist man nämlich auch – Symbolfigur. Corona kann nicht ignoriert werden. Nach Corona einfach so weitermachen wie zuvor, wird nicht gelingen. ◀

DER AUTOR



Harald Koisser schreibt philosophische Bücher und ist Herausgeber des Mutmacher-Magazins „wirks". www.wirks.at, www.koisser.at

Foto: Lobro78 / Getty Images

Die Renaissance der Grätzelkultur

Die derzeitige Lage fordert ein massives Umdenken und große Solidarität! Wie gut Zusammenhalt und Nachbarschaftshilfe in den einzelnen Wiener Grätzeln funktionieren, zeigt sich in den vergangenen Tagen deutlich.

Die Greißlerei, der Wochenmarkt, das Blumengeschäft oder das Café ums Eck sowie medizinische Einrichtungen oder etwa die Bücherei im näheren Umfeld sorgten bis vor wenigen Tagen für belebte Grätzelzentren – nicht nur in der Inneren Stadt oder Mariahilfer Straße, sondern ebenso in anderen Grätzeln wie etwa in der Landstraßer Hauptstraße, Favoritenstraße oder Meidlinger Hauptstraße sowie in Kleinodien wie der Obkirchergasse oder dem Servitenviertel.



FlorianWieser

Kauf regional!

Aufgrund der behördlichen Schließungen können zahlreiche Betriebe keine oder nur kaum Umsätze erzielen. Dies trifft kleine und mittlere Unternehmen besonders hart. Vielerorts geht es um die Existenz. Konsumenten werden daher nun aufgefordert, die Wiener Unternehmen zu unterstützen, indem sie bei regionalen Nahversorgern und heimischen Onlineshops einkaufen – etwa Gutscheine von lokalen Kleinunternehmern, mit denen sie sich selbst sowie Familie und Freunden eine Freude bereiten können. Nach dem Motto: Kauf regional! Jetzt kaufen und später genießen!

Bezirksoffensive für die lokale Wirtschaft

Der direkte Draht zur Wirtschaftskammer Wien für Selbstständige heißt WKO im Bezirk und ist Interessenvertretung zum Anfassen. Im Mittelpunkt stehen die Anliegen der Gewerbetreibenden im Bezirk und die Stärkung der Standorte. Seit dem Start der Bezirksoffensive vor knapp drei Jahren sind ihre Vertreter – die WK Wien-Bezirksobleute – in Wirtschaft und Politik auf Bezirksebene in viele Projekte eingebunden. Allein im vergangenen Jahr haben sie über 4.500 Betriebe besucht, 140 Businesstreffen veranstaltet und bezirksweite wirtschaftliche Impulse umgesetzt. Sie alle haben zum Ziel, Betriebe und ihre Kunden näher zusammenzubringen. Wie wichtig und wertvoll diese bestehenden Netzwerke sind, hat sich dieser Tage gezeigt. Wer liefert derzeit was in Wien? Auf einkaufsstrassen.at gibt es eine nach Bezirk geordnete Übersicht von diversen Initiativen mit heimischen Online-Shops und Nahversorgern etwa der IG Kaufleute Wollzeile, Landstraßer Kaufleute, Ottakringer Flaneure, Währingerstraße oder der Liesinger Wirtschaftsinitiative WIR23. Die Liste wird laufend erweitert.

Links:
www.einkaufsstrassen.at
www.wkoimbezirk.wien



EkaterinaPokrovsky_shutterstock

Wir sind an der Hei

INTERVIEW STEPHAN STRZYZOWSKI

Wie lange die Krise andauern wird, kann Wirtschaftsministerin Margarete Schramböck nicht sagen, aber sie ist sicher: Das Virus wird verschwinden. An welche Stellen sich Unternehmen bis dahin wenden können, warum niemand befürchten muss, zu kurz zu kommen, und wie sie die Suche nach einem Heilmittel unterstützt – ein Telefonat in stürmischen Zeiten.

Frau Ministerin, die Corona-Krise hat massive Auswirkungen auf die heimische Wirtschaft. Das IHS erwartet einen Rückgang der Wirtschaftsleistung um mindestens zwei Prozent, das WIFO rechnet mit minus 2,5 Prozent. Mit welchen Einbußen rechnen Sie für Österreich in diesem Jahr? Ich kann hier noch keine Größenordnung nennen. Wir konzentrieren uns gerade mit ganzer Kraft darauf, Einbußen zu verhindern und den Unternehmerinnen und Unternehmern beizustehen in dieser Situation, die bestimmt die schwierigste seit dem Zweiten Weltkrieg ist.

Gibt es Betriebe oder Branchen, die Sie besonders im Blick haben? Wir werden alle Betriebe in allen Bereichen unterstützen. Das ist ganz wichtig. Es geht nicht nur um große Leitbetriebe, sondern auch um den Mittelstand, um Kleinst-, Klein- und Mittelbetriebe, um EPU und insbesondere auch um Familienbetriebe. Sie alle werden wir unterstützen und durch diese schwierige Phase begleiten. Dabei werden wir auch nicht auf die neuen Selbstständigen vergessen, die eine besonders schwierige Situation haben. Wir werden auf der ganzen Breite helfen müssen und haben dafür ein Hilfspaket mit 38 Milliarden Euro geschnürt.

Wie lange das soziale Leben und damit auch die Wirtschaft lahmgelegt sind, weiß noch niemand. Denken Sie, dass es bei den 38 Milliarden bleiben wird? Die Kosten spielen bei der Bewältigung dieser Krise keine Rolle. Wir geben die Unterstützungen, die es braucht. Wir haben vier Milliarden als Soforthilfen mobilisiert und nun damit in einem zweiten Schritt einen insgesamt 38-Milliarden-Euro-Schutzschirm für unsere heimische Wirtschaft aufgespannt. Darüber hinaus stehen Steuerstundungen im großen Ausmaß zur Verfügung, genau wie Garantien für Kredite. Damit wollen wir die Liquidität aufrechterhalten und möglichst viele Arbeitsplätze sichern.

Wie sehr sich die Situation verschärft, hängt maßgeblich von der Dauer der Krise ab. Gibt es in der Regierung Szenarien, wie lange der Stillstand in dieser weitreichenden Form dauern wird? Das hängt, genau wie die Frage der Mittel, allein von der Dauer des Virus ab. Es wird sich ausbreiten und bleiben, bis wir unsere sozialen Kontakte auf ein absolutes Minimum reduzieren. Dabei kann jeder mithelfen, indem er einfach nicht mehr hinausgeht. Mir ist klar, dass jetzt die schöne Zeit da ist, wo viele Spaziergänge machen, aber aktuell darf man nichts riskieren. Um diese Krise zu überwinden, ist jeder von uns gefragt! Jeder einzelne kann durch verantwortungsvolles Verhalten etwas beitragen.

Aber so lange auch nur ein einziger Mensch in Österreich mit dem Coronavirus infiziert ist, kann die Verbreitung jederzeit wieder explodieren – selbst, wenn sie schon eingedämmt war. Kann sich die Situation überhaupt lockern, bevor entsprechende Impfstoffe vorhanden sind? Der Gesundheitsminister arbeitet intensiv daran. Aber jetzt müssen wir vor allem die Verteilungskurven abflachen, damit das Gesundheitssystem die schweren Fälle ausreichend behandeln kann. Wenn man die Anzahl der sozialen Kontakte um 25 % reduziert, hat das eindeutige Auswirkung auf die Anzahl der Neuinfektionen. Sie sinken um 50 %. Diese Zahlen basieren auf Berechnungen und Erfahrungen aus China. Wir lernen daraus und setzen entsprechende Maßnahmen. Im medizinischen Bereich arbeite ich in meiner Funktion als Forschungsministerin gemeinsam mit der Klimaministerin intensiv an Lösungen.

Welche Initiativen setzen Sie? Wir legen gemeinsam als weitere Maßnahme neben einer Million Euro Emergency Call einen insgesamt 22 Millionen Euro schweren Fonds auf, da-

Unsere Wirtschaft war vor der Krise super und wird es danach wieder sein.“

lung schon nahe dran



Foto: picturedesk.com

mit jene Medikamente, die schon so weit sind, rasch in die klinische Forschung gehen können. Dazu gibt es einen Emergency Call der Forschungsförderungsgesellschaft FFG. Wir unterstützen also österreichische Unternehmen dabei, Medikamente zu entwickeln, um rasch eine Heilungsmethode zu haben. Wir sind an der Heilung schon nahe dran.

Was bedeutet „nahe dran" konkret? Das lässt sich noch nicht absehen. Aber Spitzenwissenschaftler wie der Genetiker Josef Penninger, der schon ein Medikament gegen SARS entwickelt hat, arbeiten unter Hochdruck an dem Thema. Meine Aufgabe ist es, die Gelder zu Verfügung zu stellen.

Bis es so weit ist, werden noch viele Unternehmen die diversen Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch nehmen müssen. Wie unbürokratisch klappt die Bewilligung der Unterstützungen, die ja jetzt überwiegend digital abgewickelt werden muss? Wir wissen etwa von der AWS, die Garantien für Unternehmen abwickelt und derzeit täglich rund 300 Anträge entgegennimmt, dass bislang alles sehr gut funktioniert. In den Institutionen sind die notwendigen Ressourcen vorhanden, und die Reaktionszeiten sind sehr kurz. Aber man muss auch Verständnis haben, dass der Ansturm gerade sehr groß ist. Aber: Es sind genügend Mittel vorhanden.

Bei welchen Stellen können Unternehmen jetzt noch um Unterstützungen ansuchen? Für Unternehmen gibt es folgende Wege: Sie können erstens bei der Sozialversicherung um Stundung ansuchen und ihre Bemessungsgrundlage herabsetzen lassen sowie auch den Erlass der Verzugszinsen beantragen. Der zweite Weg führt zum AMS, um Corona-Kurzarbeit anzumelden. Der dritte zur AWS, um Garantien zu beantragen. Die Mitarbeiter sind schon gut eingearbeitet, es sollte also schnell gehen.

Besonders schlimm ist für viele Betriebe nicht nur die Lage selbst, sondern auch die Ungewissheit, die damit einhergeht. Haben Sie irgendwelche Infos, mit denen Sie Unternehmen Mut machen können, um durchzuhalten? Die Unternehmerinnen und Unternehmern Österreichs sind sehr mutig. Wir vertrauen ihnen, und sie können auch Vertrauen in uns setzen, dass wir die richtigen Maßnahmen treffen sowie Geld zur Verfügung stellen und sie durch diese schwierige Phase führen. Wir werden vor allem darauf achten, Maßnahmen zu setzen, um die Mitarbeiter halten zu können. Meine beste Freundin hat eine Putzerei, bei der das Team seit vielen Jahren zusammenarbeitet. Durch Corona-Kurzarbeit und die Stundung der Sozialversicherungsbeiträge vom ersten Tag an, kann sie das Team halten. Wir arbeiten konstant an Lösungen, und ich bin dankbar für Inputs, wie wir etwas ändern könnten, wenn sich Fehler einschleichen. Ich bitte alle Unternehmen: Haben Sie Vertrauen. Es wird vorübergehen. Es ist ein Virus, der verschwinden wird. Unsere Wirtschaft war vor der Krise super und wird es danach wieder sein! ◀



IM WINDSCHATTEN DES VIRUS

Wie spannend: Eine interaktive Weltkarte, die immer aktuell anzeigt, in welchen Ländern wie viele Menschen mit COVID-19 infiziert sind und wie viele daran gestorben sind. Da klick ich doch schnell mal drauf, wenn mir ein Freund den Link per Whatsapp oder als Anhang in einem E-Mail schickt Riesenfehler!

Die interaktive Corona-Weltkarte verheißt nichts Gutes. Sie installiert auf dem Computer eine Malware namens AZORult, die Informationen wie Usernamen und die dazugehörigen Passwörter, Kreditkarteninformationen oder den Browser-Verlauf des Computers abgreifen. Und das Ganze sieht so unverdächtig aus, weil die Karte grafisch und inhaltlich perfekt gemacht ist, sodass Otto Normal-User nichts vom Datenklau bemerkt.

Derzeit gibt es unzählige stark infektiöse Bedrohungen im Cyberraum, die sich die Verunsicherung rund um Corona zunutze machen. Dass wir uns in einem dauerhaften Alarmzustand befinden und von den Worten Corona und Covid-19 magisch angezogen sind, macht uns anfällig für allerhand Müll unter diesem Mäntelchen. Das kann in Unternehmen, aber auch Behörden, die ihre Mitarbeiter eilig ins Homeoffice befördern mussten, Schaden anrichten. Dort wird oft mit alten oder privaten Computern und ebensolchen Programmen gearbeitet, und der Büroalltag wird durch Messengerdienste und Videokonferenz-Programme improvisiert. So wurde schon bekannt, dass eine Videokonferenz des bayrischen Innenministers zum Thema Corona ungeschützt online stand. Das c't Magazin für Computertechnik hat sich dort eingeloggt. Schnell kann man sich etwa eine Malware einfangen, die wichtige Firmeninfos abgreift. Oder das Homeoffice des Buchhalters bekommt ein vermeintliches Mail aus dem Homeoffice vom Chef, der eine rasche Überweisung anordnet – und das Geld landet am Konto von Betrügern.

Auch Falschinformationen rund um das Virus verbreiten sich aktuell schneller als das Virus selbst. Einige Beispiele: Covid-19 sei in einem Labor in Wuhan gezüchtet worden, um die Unruhen in Hongkong einzudämmen; Bill Gates habe schon vor Jahren gewusst, dass das Virus kommen und eine Pandemie auslösen werde, zudem habe er ein Medikament gegen Covid-19, und in einem offenen Brief habe er geschrieben, das Virus sei der große Korrektor und erinnere uns an wichtige Lektionen, die wir schon vergessen hätten; das Virus sei völlig harmlos; wer zehn Sekunden ohne zu husten die Luft anhalten kann, hat kein Corona; man dürfe Polizeikontrollen während der Ausgangssperren ignorieren etc. Und das Perfide daran: Sehr viele dieser „News" haben es sogar in seriöse Medien geschafft.

Was lernen wir daraus? Einerseits, dass sich Bill Gates hervorragend für die Verbreitung von Verschwörungstheorien eignet und dass Homeoffice für alle gewisse Gefahren in sich birgt. Andererseits, dass wir derzeit nicht nur beim Verlassen der Wohnung, sondern auch beim Benutzen unserer technischen Geräte ganz besonders vorsichtig sein sollten, um uns nicht mit etwas anzustecken – sei es mit einem Virus oder einer nicht zu beweisenden Theorie, die irgendwem nützt, aber sicher nichts zur Bewältigung dieser Krise beitragen wird.



Übrigens: Die interaktive Weltkarte mit den aktuell Infizierten gibt es auch ohne den Preis der eigenen Daten. Die Hacker greifen nämlich für die Verbreitung ihrer Malware auf eine Karte der Johns Hopkins Universität zu, die völlig clean ist. Sie ist unter *coronavirus.jhu.edu/map* zu finden und wirklich einen Klick wert. ◀



DIE AUTORIN

Alexandra Rotter berichtet von aktuellen Cyberwar-Schauplätzen, über Angreifer und deren Strategien, Schäden sowie Rettungs- und Schutzmaßnahmen.

Illu: Dedy Setyawan / Getty Images; Naveed Anjum / Getty Images Bearbeitet: Markus Bürger

WENN ALLES ANDERS WIRD

Wird die Corona-Krise die Wirtschaft nachhaltig verändern? Hoffentlich.Eine Analyse des Trendforschers Matthias Horx.

Es gibt im Prinzip zwei Möglichkeiten, über die Zukunft nach Corona nachzudenken. Also über die Frage, was sich durch diese weltumspannende Krise tatsächlich verändern wird. Modell A, ich nenne es das Rückwärts-Szenario, geht davon aus, das nach einer bestimmten Zeit, sagen wir einem Jahr, alles genau so sein wird wie früher. Die Flugzeuge fliegen wieder übervoll am Himmel, mit stetig steigenden Fluggastzahlen. Die Autos stauen sich endlos, die Konsummärkte sind überfüllt, wir haben wieder drei Prozent Weltwirtschaftswachstum, der Export brummt.

Szenario 2 wäre eine Welt, die anders ist. Die eben nie mehr so wird, wie früher. Das heißt sicher nicht, dass alles vollkommen anders wäre – es werden Autos fahren, und es werden Flugzeuge fliegen, und auch Fußballspiele finden wieder statt. Aber dennoch hätte alles eine andere Richtung genommen. Und zwar auf vielen Ebenen, sozial, politisch, ökonomisch, im Werte-Bereich. Es hätte ein Wandel stattgefunden, der die ganze Gesellschaft, die Politik, auch die Wirtschaft, auf einen anderen Kurs bringt. Ein Big Shift, ein Epochenbruch.

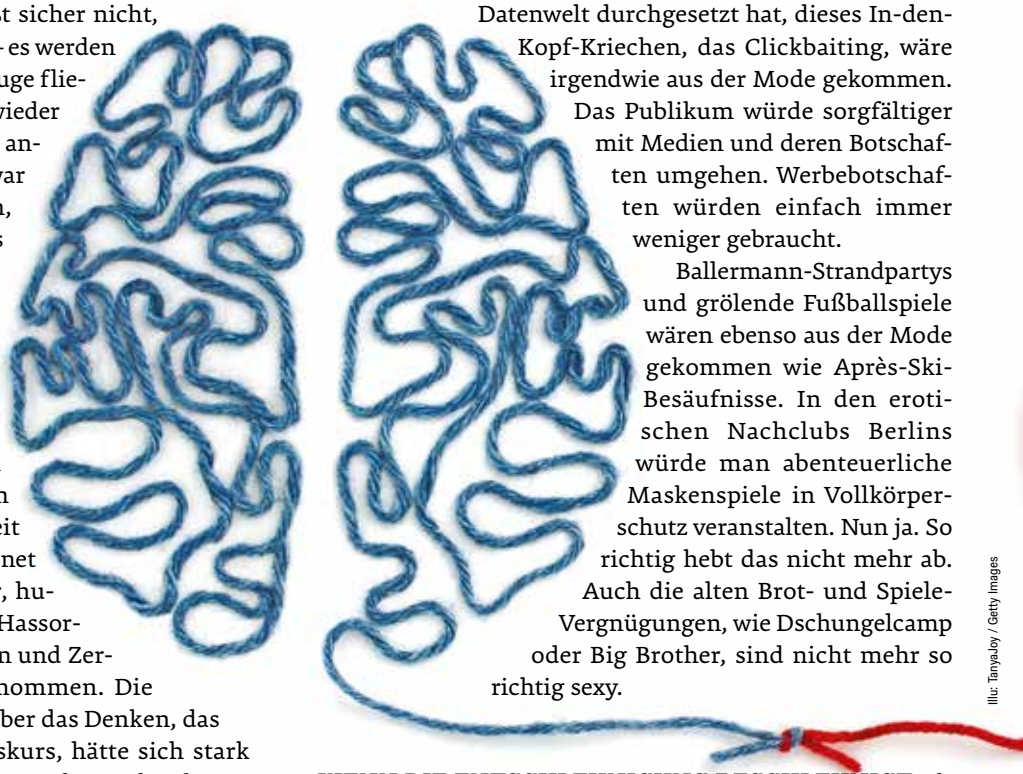
So würden wir zum Beispiel anders kommunizieren. Wir hätten uns weitgehend von der zappeligen Kommunikation der Vor-Corona-Zeit verabschiedet. Wir würden das Internet zwar mehr nutzen, aber sinnvoller, humaner. Die ewigen Shitstorms und Hassorgien, die populistischen Erregungen und Zerstreitungen hätten deutlich abgenommen. Die Herrschaft der „Sozialen Medien" über das Denken, das Fühlen, den gesellschaftlichen Diskurs, hätte sich stark relativiert. Wir würden auch wieder mehr Bücher lesen, langsamere Kulturtechniken präferieren, nachdem wir alle Horror-Krimis auf Netflix durchgebingt hätten.

Es wäre eine neue Höflichkeit eingekehrt und geblieben. Wir gingen sorgsamer miteinander um. Und auch mit uns selbst. Die Gesundheitsmärkte boomen. Aber nicht nur die Hygiene- und Seuchenvermeidungsmärkte, sondern auch die Märkte der nachhaltigen Gesundheit, Bio, Regional, Solar sowie Cradle to Cradle. Was vor der Krise nur Randmärkte waren, sind nun die zentralen, markttreibenden Sektoren.

Krankenschwestern und viele andere Service-Berufe würden besser bezahlt und mehr wertgeschätzt. Care-Berufe erführen einen neuen Boom, auch jenseits des klassischen Medizinsektors. Die Kulturbranche würde nicht aus Mangel an Nachfrage darben, sondern im Gegenteil: Kunst, Kultur, Beratung, Innovation, Design, die kreativen Berufe generell, würden boomen.

Die Werbebranche allerdings hätte einen schweren Stand. Die aufdringliche Werbung, die sich in der Datenwelt durchgesetzt hat, dieses In-den-Kopf-Kriechen, das Clickbaiting, wäre irgendwie aus der Mode gekommen. Das Publikum würde sorgfältiger mit Medien und deren Botschaften umgehen. Werbebotschaften würden einfach immer weniger gebraucht.

Ballermann-Strandpartys und grölende Fußballspiele wären ebenso aus der Mode gekommen wie Après-Ski-Besäufnisse. In den erotischen Nachclubs Berlins würde man abenteuerliche Maskenspiele in Vollkörperschutz veranstalten. Nun ja. So richtig hebt das nicht mehr ab. Auch die alten Brot- und Spiele-Vergnügungen, wie Dschungelcamp oder Big Brother, sind nicht mehr so richtig sexy.



Illu: TanyaJoy / Getty Images

WENN DIE ENTSCHLEUNIGUNG BESCHLEUNIGT Alles liefe ein bisschen langsamer. Und zwar dauerhaft. Die Flugzeuge würden ein bisschen langsamer besetzt. Die Sitzweite geht wieder auseinander. Die Bänder der Globalisierung liefen nicht mehr so schnell. Überall würden wieder Puffer eingebaut, Redundanzen, Resilienzen, Zwischenla-

Foto: beigestellt

ger. Produktionen würden wieder lokaler, dezentraler, glokal eben. Kleine Unternehmen und das Handwerk erlebten eine Renaissance. 3D-Druck wäre schwer im Kommen. Man könnte in einer Fabrik plötzlich alles Mögliche bauen. Und die Fabriken wären deutlich kleiner, modularer. Viele Landebahnen, die in Planung sind, würden nicht gebaut.

Das Coronavirus wäre also in seinen Nach-Wirkungen so etwas wie eine Verlangsamungs-Infektion gewesen. Es hätte die Entschleunigung beschleunigt, die sowieso fällig geworden wäre. Es hätte die heiß laufenden Effizienz-Maschinen, die den ganzen Planeten umspannen, irgendwie – verändert.

ALLES AUF ANFANG? Eine Gutmenschen-Theorie? Eine feuchte Grünen-Vision? Ich kenne keinen Wirtschaftsführer, keinen Manager (und ich kenne einige), der heute nicht über ganz andere Dinge nachdenkt als vor einem halben Jahr. Es geht jetzt nicht mehr um das Erreichen von Ebit-Zielen. Oder um die Expansion des eigenen Vertriebssystems. Es geht ums Ganze. Um die Frage, wie in einer Wirtschaft der Zukunft eine höhere Komplexität gelingt. Wie man tatsächlich aus den alten Industrie-Ökonomien herauswächst, zu Wertschöpfungsformen, die nicht mehr von einem ewigen Mehr, sondern von einem erweiterten Besser ausgehen. Wie Innovationen anders und besser gewichtet werden können. Besser für Mensch, Natur, das Wohlergehen der Menschen, den Zusammenhalt der Gesellschaft. Damit wird man in Zukunft Geld verdienen, und zwar nicht zu knapp. Auf eine sehr verquere, paradoxe Weise hat uns das Coronavirus Feuer unter dem Hintern gemacht, die Welt anders zu denken. Aber diesmal richtig. ◀





DER AUTOR

Matthias Horx hat 1998 das Zukunftsinstitut mit Sitz in Frankfurt und Wien gegründet. Er ist der profilierteste Redner zum Thema Trends im deutschsprachigen Raum und als Zukunftsberater für namhafte Firmen tätig.

| BA12-10G |

Der Grundstein für die Architektur der Zukunft

Building Automation von Beckhoff



Skalierbare Steuerungstechnik
Das modulare Steuerungssystem von Beckhoff bietet Lösungen vom leistungsstarken Industrie-PC oder Embedded-PC als Gebäudeleitrechner bis zum dezentralen Ethernet-Controller.

Der Automatisierungsbaukasten
Das Beckhoff-Busklemmensystem für die Anbindung der Datenpunkte unterstützt mit 400 verschiedenen I/O-Klemmen alle gängigen Sensoren und Aktoren.

www.beckhoff.at/building

Mit PC- und Ethernet-basierter Steuerungstechnik von Beckhoff lassen sich alle Gebäudefunktionen softwarebasiert realisieren. Das durchgängige Automatisierungskonzept mit Hard- und Softwarebausteinen für alle Gewerke bietet maximale Flexibilität bei geringen Engineeringkosten. Die Automatisierungssoftware TwinCAT beinhaltet alle wesentlichen Gebäudefunktionen sowie eine standardisierte Systemintegration über Ethernet, BACnet/IP, OPC UA oder Modbus TCP. Der Beckhoff Baukasten erfüllt eine Gebäudeautomation nach Energieeffizienzklasse A.



New Automation Technology BECKHOFF

INTERVIEW STEPHAN STRZYZOWSKI **FOTOS** ANDREAS SCHEIBLECKER

Wir sind nicht resilient

Der TU-Professor und Geschäftsführer von Fraunhofer Austria, Wilfried Sihn, sieht enorme Abhängigkeiten bei der Grundversorgung Österreichs. Im Gespräch mit „Die Wirtschaft" erklärt er, wo die Herausforderungen liegen, wieso sich die Corona-Krise positiv auf Umwelt und Innovation auswirken wird, und warum wir uns auch auf ihr Ende wirklich gut vorbereiten müssen.

Unsere Welt ist von globaler Vernetzung geprägt. Ist das aktuell Segen oder Fluch? In der aktuellen Situation ist es ein Fluch. Wir befassen uns zum Beispiel gerade intensiv damit, was passieren wird, wenn andere Länder die Warenströme stoppen. Wir sehen uns hier an, wie groß die Abhängigkeiten Österreichs im Bereich der Grundversorgung der Bevölkerung sind.

Und wie ist die Lage? Die Abhängigkeiten sind zum Teil extrem. Bei der Grundversorgung muss man sich die Frage stellen, wie unsere Sourcing-Strategie aussieht. Haben wir nur einen Lieferanten, oder fahren wir eine duale Strategie? Das ist gerade in unserer globalisierten Wirtschaft eine riesige Herausforderung.

Ein resilientes System sieht anders aus. Hat man das einfach übersehen? Eindeutig. Wir sind nicht resilient. Dass so etwas wirklich passieren kann, hatte niemand als realistische Möglichkeit auf dem Schirm. Vor allem keine globale Ausbreitung dieser Größenordnung.

Aktuell hängt bei uns vieles davon ab, wie stabil die heimische Logistik bleibt. Wie beurteilen Sie die Lage? Die Logistik wächst über sich hinaus. Das muss man sagen. Weil es in den etablierten Logistikketten enorme Schwierigkeiten gibt, versucht man die Herausforderungen mit allen Mitteln zu stemmen. Aber die Herausforderungen sind enorm. Ware kommt zu spät, weil sie an der Grenze festhängt. Medizinische Produkte dürfen aus anderen Ländern gar nicht erst ausgeführt werden. Da gibt es 1.000 Probleme. Aber die heimische Logistik schlägt sich gut und ist gut aufgestellt.

Was wir gerade erleben, ist beispiellos. Haben Sie eine Vorstellung, wie sich dadurch unser gesamtes System verändern wird? Ich glaube, die hat momentan noch keiner. Niemand kann das noch in vollem Umfang fassen. Aber es gibt



kleine Dinge, die auf der Hand liegen. Was sich ändern wird, ist etwa die Bereitschaft zu reisen. Nicht nur privat, sondern auch geschäftlich. Wir erleben gerade, dass es auch elektronisch funktioniert. Wir werden verschiedenste digitale Systeme bekommen, mit denen wir unsere Aufgaben besser meistern können, und das wird zur Folge haben, dass auch die Kritiker sehen, dass ein Großteil der Reisen überflüssig ist. Das wird Auswirkungen auf die Luftfahrt und die Bahn haben. Aber die Software-Industrie wird dafür zu den Gewinnern zählen.

Die Umwelt vermutlich auch. Genau. Zudem werden sich die Regierungen intensive Gedanken über Versorgungsstrukturen machen – auch in Hinblick auf die Globalisierung, weil ein neues Virus garantiert kommen wird. Hundertprozentig. Darum wird es neue logistische Strukturen brauchen. Dazu gibt es schon lange einen Fachbegriff: Glokalisierung. Es geht darum, die lokale Produktion in den Vordergrund zu stellen, ohne auf die Globalisierung zu vergessen. Das wird auch der Umwelt zugutekommen. Diese Krise wird mittelfristig also auch positive Auswirkungen auf unser Klimaverhalten haben.

Sie predigen seit Jahren, wie machtvoll Daten sind. Werden es auch Daten sein, die uns jetzt retten können? Garantiert. Im Moment gibt es zwei große Fragestellungen. Was muss ich aktuell tun, um das Leben abzusichern? Und die spannendere Frage lautet: Wie sieht die nahe Zukunft aus, wie sehen Hochrechnungen aus, wie sich Corona auf die Wirtschaft gesamt auswirkt? Wie viele Arbeitslose wird es geben, welche Branchen sind gefährdet? Das basiert alles auf Daten.

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist die größte Organisation für angewandte Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen in Europa. Was kann sie aktuell beitragen? Wir haben keinen medizinischen Bereich. Bei uns geht es aktuell um den Produktions- und Logistikbereich. Hier wollen wir mit unseren Kompetenzen helfen. Immer mit dem Fokus auf Lieferketten und Warenströme. Wir werfen aber auch schon einen Blick in die Zukunft und überlegen, wie wir Unternehmen helfen können, wenn die Krise zu Ende ist. Dann ist ein Hochlaufen nötig, und dann fehlt im schlimmsten Fall alles, und Lieferketten müssen erst wieder aufgebaut werden. Deswegen analysieren wir, wie wir den Wiederanlauf gestalten können.

Wir sehen gerade viele Unternehmen, die Lieferdienste und Webshops einrichten: Wie gut können Unternehmen in dieser Extremsituation ihre Prozesse umstellen? Jetzt ist es schwierig. Wenn du nichts mehr liefern kannst, weil es deine Kunden nicht annehmen können, braucht es neue Lösungen. Hier sprechen wir über neue Geschäftsmodelle. Jetzt machen sich viele Menschen endlich Gedanken darüber. Aus der Not heraus.

Lassen sich die Auswirkungen auf unser Wirtschaftsgefüge bereits abschätzen – unter der Voraussetzung, dass der

> **Diese Krise wird bestimmt dazu führen, dass die Welt nachher anders aussieht.**

Spuk in absehbarer Zeit zu Ende geht? Das ist aktuell nicht möglich. Denn alles hängt davon ab, wie lange die Krise andauert. Sicher ist, dass sie drastische Folgen haben wird. Es wird viele Betriebe geben, die es nicht überleben. Viele Unternehmen werden selbst mit Kurzarbeit nicht über die Runden kommen. Wir steuern also auch auf ein soziales Problem zu. Das darf man nicht vergessen. So gut und schnell die Maßnahmen der Regierung auch sind. Trotzdem werden wir viele Arbeitslose bekommen. Die Hoffnung ist, dass sich alles im Frühsommer stabilisiert und wir bis dahin nicht zu viele Insolvenzen bekommen. ◀



Mag. Stephan Strzyzowski
Chefredakteur

Liebe Leserinnen und Leser,
Updates zu Maßnahmen der Regierung, Expertentipps für den Weg durch die Krise, spannende Interviews und Unternehmerporträts: Das ist die Mischung, die Sie in unserem redaktionellen Newsletter erwartet. Jetzt anmelden und nichts mehr verpassen.

Stephan Strzyzowski

Mit nur wenigen Klicks auf dem Laufenden bleiben:
www.die wirtschaft.at/newsletter

TEXT HARALD FERCHER

Invented in Austria

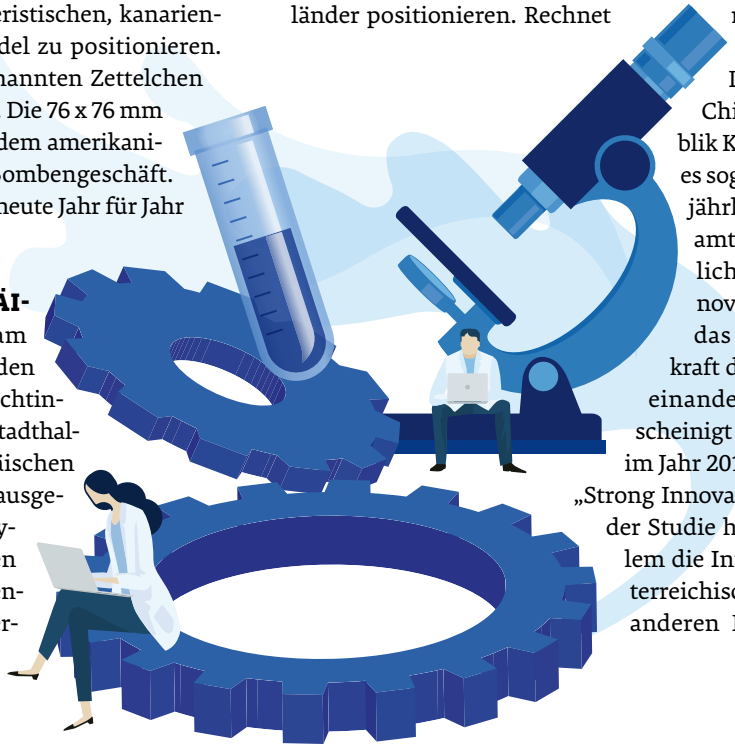
Österreich hat eine Aufholjagd in puncto Forschung und Entwicklung hingelegt und zählt europaweit zur Gruppe der „Strong Innovators". Auch bei der Bekämpfung des Coronavirus.

Ein Kleber, der nicht klebt und der dennoch zu einem Verkaufsschlager wird? Alles ist möglich. Die Vorgeschichte: Ende der 60er Jahre arbeitet der amerikanische Chemiker Spencer Ferguson Silver an einem neuen „Superkleber". Er sollte besonders zäh und fest sein. Allein, das von ihm entwickelte „Acrylate Copolymer Microspheres", das Silver 1970 zum Patent anmeldet, klebt zwar, lässt sich aber ebenso einfach wieder ablösen. Pech. Doch Silver suchte weiter hartnäckig nach einer Anwendungsmöglichkeit seines Klebers. Es dauerte noch ein paar Jährchen, bis er einen kongenialen Counterpart findet, der mit dem schwachen Kleber etwas anzufangen wusste. Art Fry, so sein Name, singt zu jener Zeit in einem Kirchenchor und ärgert sich bei jeder Probe darüber, dass die fein säuberlich angebrachten Lesezeichen immer wieder aus seinen Gesangsnoten fallen. Fry erinnert sich an einen Vortrag von Silver und beginnt mit diesem an einer Lösung für sein Problem zu arbeiten. Als sie es gefunden haben, werden alle Kollegen mit den selbstklebenden Zetteln versorgt. Am 6. Februar 1973 melden Silver und seine Kollegen ein Patent mit dem Namen „Removable pressure-sensitive adhesive sheet material" an. Die Produkteinführung von „Press'n'Peel", wie die Zettelchen ursprünglich heißen, ist vorerst kein riesiger Erfolg. Es dauert noch bis 1980, um das neuartige Produkt mit seinem charakteristischen, kanarienvogelgelben Aussehen überall im Handel zu positionieren. Doch dann treten die nun „Post-it" genannten Zettelchen ihren Siegeszug rund um den Globus an. Die 76 x 76 mm großen Klebezettelchen bescheren 3M, dem amerikanischen Multitechnologiekonzern, ein Bombengeschäft. Mehr als 50 Milliarden Post-its werden heute Jahr für Jahr in mehr als 100 Ländern verkauft.

ÖSTERREICHER HOLEN EUROPÄISCHEN ERFINDERPREIS Wien, am 20.06.2019: Ein großer Tag für die beiden oberösterreichischen Manager Klaus Feichtinger und Manfred Hackl. In der Wiener Stadthalle werden die beiden mit dem Europäischen Erfinderpreis in der Sparte Industrie ausgezeichnet. Ihre Idee, in den Kunststoffrecyclingmaschinen der Firma Erema den Extruder (ein Rohr mit einer sich drehenden Schnecke) umzudrehen, hat die internationale Jury überzeugt. Denn: Dadurch können Kunststoffe effizienter sortiert und getrennt werden. Das bedeutet weniger Müll und mehr aufbereitetes Material für die Produktion. Auch die Kunden des oberösterreichischen Unternehmens, dessen Maschinen und Recyclinganlagen zu 98 % exportiert werden, sind begeistert. Binnen fünf Jahren konnte die Erema-Gruppe ihren Umsatz nahezu verdoppeln. Ein Umstand, der letztlich dazu beigetragen hat, dass der Europäische Erfinderpreis bereits zum vierten Mal in Österreich landete. Den Erfinderpreis in der Sparte Industrie erhalten nämlich nur Lösungen, die sich bereits am Markt durchgesetzt haben.

Am Markt durchsetzen, das ist eine der wesentlichen Voraussetzungen, um aus einer Erfindung eine Innovation zu machen. Oder wie es Tobias Müller-Prothmann und Nora Dörr in ihrem Buch „Innovationsmanagement – Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse" ausdrücken: „Innovationen resultieren erst dann aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden, die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen." Kurz formuliert: Innovation ist, wenn der Markt Hurra schreit.

SO INNOVATIV IST ÖSTERREICH Auch wenn der „Hurra schreiende" Markt aus einer Idee erst eine Innovation macht, so sind Erfindungen und die Patente darauf doch die Voraussetzung, um überhaupt den Markt schreien zu lassen. In diesem Punkt gehört Österreich mittlerweile zu den führenden Ländern in Europa, wie die Zahlen des europäischen Patentamtes für 2019 beweisen. Mit 2.341 (+2,6 % gegenüber 2018) für ein europäisches Patent angemeldeten Erfindungen kann sich unser Land auf Platz 14 der 50 größten Patentanmeldeländer positionieren. Rechnet man die vier außereuropäischen Länder USA, Japan, China und die Republik Korea weg, so reicht es sogar für Platz 10. Das jährlich vom Statistikamt der EU veröffentlichte „European Innovation Scoreboard", das die Innovationskraft der EU-Länder miteinander vergleicht, bescheinigt der Alpenrepublik im Jahr 2019 den Status eines „Strong Innovators". Die Autoren der Studie heben dabei vor allem die Innovationskraft österreichischer KMU, die mit anderen Institutionen wie



Bearbeitung: Markus Bürger

Illu: Varijanta/Getty Images

Universitäten bzw. anderen Unternehmen kooperieren, hervor. Welche Potenziale österreichische Hochschulen in sich bergen, zeigte erst jüngst das Grazer Start-up Innophore auf. Das Bio-Informatik-Unternehmen, ein Spin-off der Karl-Franzens-Universität und des Austrian Centre of Industrial Biotechnoloy (ACIB), machte im Zuge der weltweiten Suche nach Mitteln gegen das Coronavirus auf sich aufmerksam, weil es mit seiner neuartigen Technologie bereits vorhandene Wirkstoffe identifizieren konnte, die möglicherweise dazu beitragen können, das Coronavirus zu bekämpfen. Das Unternehmen wurde daraufhin vom „Chinese Center for Disease Control and Prevention" kontaktiert und arbeitet jetzt mit diesem und zwei Pharmafirmen in China zusammen.

ES FEHLT AM KAPITAL Noch einmal kurz zurück zum EU Scoreboard: Die Autoren der Studie sehen eine der Schwächen Österreichs im Zugang zu Venture Capital, wo Österreich deutlich unter dem EU-Schnitt liegt. Laut Auswertung der AVCO flossen 2018 lediglich 84,9 Millionen Euro vonseiten der Private Equity bzw. Venture Capital-Industrie in österreichische Unternehmen. Zum Vergleich: 2007, also ein Jahr vor Ausbruch der Finanzkrise, waren es noch 443,8 Millionen Euro. Darüber, dass Österreich in puncto Beteiligungskapital wohl zu den am wenigsten entwickelten Ländern Europas zählt, können auch TV-Sendungen wie „2 Minuten 2 Millionen" oder der boomende Crowdinvesting-Markt nicht hinwegtäuschen. Zwischen 2012 und Ende 2018 wurden zwar mehr als 111 Millionen Euro über Crowdinvesting-Plattformen für Unternehmen aufgetrieben, der überwiegende Teil des Geldes floss allerdings in Immobilien. Schade eigentlich, denn in puncto Forschung & Entwicklung hat die Alpenrepublik eine rasante Aufholjagd hingelegt. Zwischen 2017 und 2019 sind die F&E-Ausgaben in Österreich laut Statistik Austria von 11,3 auf 12,8 Milliarden Euro gestiegen. Dabei lag Österreich bereits 2016 mit einer F&E-Quote von 3,09 % in Europa hinter Schweden auf Platz 2 und belegt weltweit die Nummer 7. Österreich zählt damit zu den forschungsintensivsten Ländern der Welt und ist in diesem Teilindikator für Innovation längst in die Gruppe der sogenannten „Innovation Leader" aufgestiegen. Angetrieben wird das Wachstum bei den F&E-Ausgaben vor allem auch durch den öffentlichen Sektor, dessen Anteil an den gesamten F&E-Ausgaben in Österreich auf 34,9 % gestiegen ist. Die F&E-Ausgaben des öffentlichen Sektors in Österreich liegen ebenso wie jene der Unternehmen mehr als deutlich über dem EU-Schnitt, wie ein Blick auf das European Innovation Scoreboard offenbart.

Last but not least offenbart das Scoreboard aber noch eine weitere Schwäche Österreichs. Was den Anteil an Beschäftigten in rasch wachsenden Unternehmen betrifft, performt unser Land – wie im Bereich Beteiligungskapital – weit unter dem europäischen Schnitt. Durchaus möglich, dass die unterentwickelte Finanzierung damit in Zusammenhang steht. ◀

Singapore Salzburg Shanghai

Jede Region darf mächtig sein

INTERVIEW ALEXANDRA ROTTER

Der Aufstieg Asiens bedeute nicht den Untergang des Westens, sondern sei im Gegenteil eine große Chance besonders für Europa, sagt der indisch-amerikanische Strategieberater Parag Khanna. In seinem neuen Buch „Unsere asiatische Zukunft“ erklärt er, warum das 21. als das asiatische Jahrhundert in die Geschichte eingehen werde.



Foto: beigestellt

Sie sind in Indien geboren, in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Amerika und Deutschland aufgewachsen und leben jetzt in Singapur. Wie asiatisch fühlen Sie sich? Ich habe kein Problem mit meiner indischen Identität und bin immer Asiate gewesen, war aber zugleich nie ein reiner Inder, sondern immer weltbürgerlich. Meine Weltanschauung ist, dass Identitäten sich vermehren und aufeinander aufbauen. Ich habe also eine indische Identität, dazu eine arabische und auch eine amerikanische Identität, ich bin auch amerikanischer Staatsbürger geworden. Außerdem fühle ich mich total deutsch. Meine Frau wirft mir vor, viel mehr deutsch als indisch oder amerikanisch zu sein, weil mir Ordentlichkeit und Pünktlichkeit wichtig sind. Wir sind aus Spaß und Zufall nach Asien zurückgekommen und zwar als amerikanische Expats. In Singapur, das sehr kosmopolitisch ist, leben haufenweise junge Amerikaner, die versuchen, sich hier zurechtzufinden. Mir macht es großen Spaß, mit den Identitäten zu spielen.

Was sind die wichtigsten Dinge, die der Westen über Asien und seine Wirtschaft nicht weiß oder versteht? Das vielleicht Wichtigste ist, dass Asien zu einem System geworden ist. Der Begriff kommt aus der Politikwissenschaft: Staaten eines Systems haben engere und tiefere Beziehungen zueinander als zu Nichtmitgliedern des Systems. Wir haben das in unseren theoretischen Entwürfen konkret gemessen anhand der Bündnisse, Einrichtungen, der Infrastruktur, des Handels, der Investitionen oder der Kultur. Ich kenne kein Buch, in dem Asien bisher als System bezeichnet wurde.

ZUR PERSON

PARAG KHANNA, geboren 1977, ist Politikwissenschaftler und Strategieberater. Sein Beratungsunternehmen FutureMap arbeitet daten- und szenariobasiert. Khanna war u. a. für den Thinktank Council on Foreign Relations und das Weltwirtschaftsforum tätig und hat mehrere Bestseller geschrieben. The Esquire listete ihn 2008 als einen der einflussreichsten Menschen des 21. Jahrhunderts.

Was bedeutet es für Europa und den Westen, dass asiatische Länder mehr untereinander interagieren als mit anderen Ländern? Der erste Rückschluss ist, dass sich die Asiaten selbst wichtiger nehmen als den Rest der Welt. Daher müssen nicht sie nachweisen, wie wertvoll sie für den Rest der Welt sind, sondern der Rest der Welt, wie wertvoll er für Asien ist.

Das klingt nach viel Selbstbewusstsein. Ich bin keiner, der versucht zu provozieren. Ich schaue mir die Daten an und versuche bewusst, langweilig zu sein, indem ich alles belege. Die Daten, etwa von Investitions- und Menschenströmen, diplomatischen Beziehungen etc., zeigen alle, dass Asien ein tiefes System bildet. Und das ist keine Zukunftsprognose, sondern schon seit Jahren so.

Sie sprechen und schreiben über Asien. Die westlichen Medien befassen sich aber fast ausschließlich mit China. Asien ist mehr als China. Asien besteht aus rund 4,5 Milliarden Menschen. China ist der wichtigste Staat der 35 bis 40 asiatischen Staaten, aber dort bremst sich das Wirtschaftswachstum ein. In vielen Sektoren wie etwa Energieversorgung oder Mobilfunk ist China gesättigt. Jetzt folgt die vierte Welle asiatischen Wachstums in rund zehn Staaten Südostasiens, darunter Indonesien, Thailand und Singapur. Wer Asien anschaut und nur China sieht, versäumt die Märkte der Zukunft.

Sie thematisieren in Ihrem Buch, dass der Westen glaubt, der Aufstieg Asiens sei für die eigene Wirtschaft der Niedergang. Woran liegt das? Wir bilden uns ein, dass der Aufstieg der einen den Untergang der anderen bedeutet. In meinem Entwurf ist das nicht der Fall. Jede Region darf mächtig sein: Nordamerika, Europa, Asien. Die westlichen Mächte waren immer multipolare Ordnungen, und jetzt befinden wir uns zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte in einer globalen multipolaren Weltökonomie. Davor muss man keine Angst haben.

Warum nicht? Weil gerade Europa vom Aufstieg Asiens profitieren kann. Wir sehen die Scheidung des Westens: Europa und die USA driften auseinander. Die Schweiz, Italien und andere Länder haben sich der Belt and Road-Initiative angeschlossen oder Kooperationsverträge mit China geschlossen. Sie sehen die neue Seidenstraße als Möglichkeit, die sie sich

We are where you are.

Gebrüder Weiss
Transport und Logistik

> **Die Welt wird sich asiatisieren.**
>
> [redacted]

nicht entgehen lassen wollen. Andere sehen Asien nur als Bedrohung. Europa hat aus asiatischer Sicht eindeutig die besseren Chancen, zum wichtigsten Partner zu werden als die USA. Europa braucht mehr Selbstbewusstsein. Asien asiatisiert sich, und gleichzeitig wird sich die Welt asiatisieren.

Warum ist das so? Die meisten asiatischen Staaten waren ehemalige europäische Kolonien. Dieses Erbe verwandelt sich vom Negativen ins Positive: Heute kommen Europäer haufenweise nach Asien, aber nicht mit Kolonien, sondern mit Technologien. Sie sind herzlich willkommen, Niederlassungen aufzumachen. Es gibt Freihandelsabkommen der EU mit Singapur und Japan, auch mit Asean (Association of Southeast Asian Nations) wird es ein Abkommen geben. Europa versucht, asiatische Märkte nicht durch einen Handelskrieg, sondern durch Engagement zu erschließen. Das ist der Unterschied zur amerikanischen Vorgangsweise und hat Riesenkonsequenzen, was man etwa in der Luftfahrtbranche sieht.

Was meinen Sie konkret? Die Chinesen haben früher zwischen Boeing und Airbus ausbalanciert und darauf geachtet, etwa gleich viele Flugzeuge in Amerika und Europa zu bestellen. Doch seit einem Jahr wird China selbstbewusster und bestellt 60 bis 70 Prozent der Flugzeuge bei Airbus. Boeing macht Verluste. Das ist kein Zufall und hat mit dem Handelskrieg zwischen China und den USA zu tun. Jeder europäische Diplomat und Geschäftsführer weiß, dass Europa mehr mit Asien handelt als mit den USA, aber es gibt keinen Amerikaner, der das weiß.

Asien gelangt in einer Zeit zur Höchstform, wo der Klimawandel weltweit deutliche Folgen zeigt. Haben Asiaten ein Recht auf so viel zerstörerischen Reichtum wie der Westen – oder eine Verantwortung, Wachstum ökologisch zu gestalten? Das ist zum falschen Gegensatz geworden. So etwas sagen wir, wenn wir nicht fähig sind, Investitionen in die jüngsten Spitzentechnologien zu machen, die uns gleichzeitig Wachstum und Nachhaltigkeit liefern. Diesen Gegensatz gibt es in Davos, aber nicht unter den Leuten, die etwas tun. Auch in den ärmsten Ländern der Welt versucht man, mit erneuerbaren Energien den Energiebedarf zu decken, was auch von der Weltbank subventioniert wird. Wir sind vielleicht in der Übergangsphase, wo man gleichzeitig Investitionen macht und Kohle ausbeutet, aber wir wissen, dass Solarenergie inzwischen sehr billig geworden ist. Ein sogenanntes moralisches Paradox gegenüber den Schwellenländern ist inzwischen kein Thema mehr.

Inwiefern werden sich Ihrer Einschätzung nach die Beziehungen zwischen Europa und Asien durch die Erfahrungen der Corona-Krise verändern? Ganz bestimmt wird sich das Misstrauen gegenüber China erhöhen, weil es das Virus in die Welt gesetzt hat. Andererseits gibt es die Notwendigkeit, zumindest vorübergehend im Bereich Gesundheit, mit China zusammenzuarbeiten. Trotz der Gefahren auf der neuen Seidenstraße ist es aber nach wie vor eine Riesenchance für Europa, mit Asien Geschäfte zu machen. ◀



TEXT MARKUS MITTERMÜLLER

AUSNAHMEJAHR FÜR VORSORGEKASSEN

Im Vorjahr lieferten die betrieblichen Vorsorgekassen gute Ergebnisse. Aussagekräftig ist aber nur ein längerer Beobachtungszeitraum. Ein Überblick.

Die gute Nachricht zuerst: 2019 war ein gutes Jahr bei den betrieblichen Vorsorgekassen. Sie konnten von der Stimmung am Kapitalmarkt profitieren und erzielten daher ein beachtliches durchschnittliches Marktergebnis von 5,74 Prozent. Dieses Jahr war allerdings eine Ausnahme in der Performance. Wie sich das heurige Jahr in diesem Sektor entwickeln wird, kann derzeit ohnehin niemand seriös prognostizieren. Wie haben sich die insgesamt acht Vorsorgekassen bisher entwickelt, und worin unterscheiden sie sich? Und worauf sollten Unternehmen bei der Wahl der Vorsorgekasse achten?

1,53 PROZENT DES BRUTTOENTGELTS Grundsätzlich hat jeder Erwerbstätige Anspruch auf eine Abfertigung. Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie für jeden Mitarbeiter monatlich 1,53 Prozent des Bruttoentgelts an eine der Vorsorgekassen zahlen müssen. Zur Auswahl stehen dabei die Allianz, die APK Vorsorgekasse, die Bonus Vorsorgekasse, die Bauarbeiter-Urlaubs- und Abfertigungskasse (BUAK), fair-finance, die Niederösterreichische Vorsorgekasse (NÖVK), die Valida Plus AG und die VBV Vorsorgekasse. Aus der Taufe wurde die „Abfertigung neu“ am 1. Jänner 2003 gehoben. Seit diesem Datum haben alle Arbeitnehmer, die ab diesem Stichtag in ein neues Dienstverhältnis eintreten oder eingetreten sind, Anspruch auf die Abfertigung neu. Im Jahr 2008 wurde dieser Anspruch auf freie Dienstnehmer, Lehrlinge und selbstständig Erwerbstätige ausgeweitet.

Betrachtet man die Performance-Werte der einzelnen Vorsorgekassen im Vorjahr, zeigen die Anlageergebnisse große Unterschiede. Die Bandbreite reicht von sehr guten 9,87 Prozent bis zu 3,87 Prozent. Die APK Vorsorgekasse liegt mit 9,87 Prozent dabei im Spitzenfeld, auf Platz zwei die VBV-Vorsorgekasse mit 6,81 Prozent und auf Platz drei die BUAK mit 5,38 Prozent. Um die Performance besser beurteilen zu können, empfiehlt Michaela Plank, Expertin für betriebliche Altersvorsorge bei Mercer Austria, einen längerfristigen Beobachtungszeitraum. „Bei einem Vergleich über drei Jahre liegt die APK vor der VBV und der NÖVK. Im fünfjährigen Vergleich sind VBV und die NÖVK gleichauf mit 2,20 Prozent vor der APK“, erklärt Plank.

Neben den unterschiedlichen Veranlagungsvorschriften und der von den Vorsorgekassen zu gewährenden Kapitalgarantie ist laut Plank die kurze Veranlagungsdauer Hauptgrund für die niedrigere Performance der Vorsorgekassen. Innerhalb jeder Vorsorgekasse gibt es einheitliche Kostenkonditionen. „Vergleicht man die Vorsorgekassen untereinander, zeigen sich speziell bei den Vermögensverwaltungskosten unterschiedliche Konditionen. Diese sind aber in der Performance bereits berücksichtigt“, so die Expertin.

PENSIONSKASSEN PERFORMEN BESSER Wer einen vergleichenden Blick auf die Performance der Pensionskassen wirft, sieht Unterschiede von bis zu sechs Prozentpunkten. „Neben den unterschiedlich geltenden Veranlagungsvorschriften und der von den Vorsorgekassen zu gewährenden Kapitalgarantie ist das auch auf die kurze Veranlagungsdauer der Vorsorgegelder zurückzuführen“, erklärt Plank. Die Arbeitnehmer können bereits nach drei Jahren eine Auszahlung verlangen, sofern die sonstigen Voraussetzungen für eine Abfindung erfüllt sind. Mercer fordert daher weiterhin eine Verlängerung der Behaltedauer. „Sieben bis zehn Jahre wären optimal, um eine adäquates Performanceergebnis zu erzielen“, so Plank.

NACHHALTIGKEIT UNTER DER LUPE Die Vorsorgekassen werden jährlich nicht nur in puncto Performance durchleuchtet, sondern auch auf Nachhaltigkeitskriterien geprüft. Die Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) zertifiziert die Vorsorge- und Pensionskassen nach ethischen, ökologischen und sozialen Kriterien. Geprüft wird dabei die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Veranlagungskonzept und in der Anlagepolitik sowie der konkreten Veranlagung. Darüber hinaus werden die Transparenz und die Kommunikation der Anlagepolitik sowie Maßnahmen zur Hebung der Nachhaltigkeitswirkung berücksichtigt. 2019 wurden fünf betriebliche Vorsorgekassen mit Gold und drei mit Silber ausgezeichnet. Am Gold-Podest stehen die Bonus Vorsorgekasse, fair-finance, die Niederösterreichische Vorsorgekasse, die Valida Plus AG und die VBV. ◀



TEXT STEPHAN STRZYZOWSKI

Auf Messers Schneide führen

Sir Ernest Shackleton brach 1914 mit dem Ziel auf, als Erster den antarktischen Kontinent zu durchqueren. Das Unterfangen sollte scheitern und zu einem drei Jahre andauernden Kampf um das nackte Überleben seiner Mannschaft werden. Dass er keinen einzigen Mann verloren hat, wird seinem Führungsgenie zugeschrieben. Fünf Beispiele für sein Management am Limit und ein Gespräch über Ansätze des Arktispioniers, die uns in der Corona-Krise weiterhelfen könnten.

1.) DIE RICHTIGE TRUPPE AUSWÄHLEN „Männer für eine waghalsige Reise gesucht. Geringe Löhne. Extreme Kälte. Monatelang völlige Dunkelheit. Permanente Gefahren. Sichere Heimkehr ungewiss. Ehre und Ruhm im Erfolgsfalle." Mit diesen Worten warb Shackleton Expeditionsteilnehmer für die Fahrt ins Ungewisse an. Mehr als 5.000 Bewerber wollten das Wagnis eingehen. Ebenso exzentrisch mutete auch seine Auswahl von Mannschaftsmitgliedern an. Er bildete sein Expeditionsteam um einen Kern aus Männern, deren Vertrauen ihm sicher war und denen er vertrauen konnte. Bei der Auswahl setzte er auf eine Mischung aus Intuition und Werten. Er suchte nach Begeisterung, Teamfähigkeit und Optimismus. Ein Mitglied wurde etwa gefragt, ob es singen könne. Warum das wichtig sei? „Oh, ich meinte nicht wie Caruso", beruhigte Shackleton den Mann, „aber Sie können doch ein bisschen mit den Jungs mitgrölen?" Diese Frage war sein Prüfstein für den Teamgeist eines Mannes. Seiner Meinung nach hatte „jeder verdammt nochmal optimistisch zu sein!" Diese Eigenschaft würden die Männer noch dringend nötig haben.

2.) AUF HIERARCHIEN PFEIFEN In einer Zeit strengster hierarchischer Trennungen, in der Fehler umgehend mit harten Disziplinierungsmaßnahmen geahndet wurden, setzte Shackleton darauf, als Primus inter Pares zu agieren. Als sein 1. Offizier bei einem Hafenmanöver die Schiffsschraube beschädigte, erwartete dieser, umgehend diszipliniert zu werden. Shackleton hingegen legte seine Kleidung ab, nahm das Werkzeug und stieg mit den Mann ins Wasser. Shackleton erwähnte den Zwischenfall nie wieder. So sicherte er sich die bedingungslose Loyalität seiner Mannschaft. Die Fähigkeit, mit positivem Beispiel voranzugehen und sich nicht über die Mannschaft zu stellen, bewies Shackleton auch später, als es wirklich ernst wurde. Seine Essensrationen waren immer nur gleich groß oder kleiner als die der anderen Mitglieder, auch lästige Arbeiten führte er wie die anderen aus. Als sie die im Eis gefangene „Endurance" zum Winterquartier umbauten, war sich Shackleton nicht zu gut, mit anderen gemeinsam auf dem Boden herumzukriechen und Linoleum zu verlegen. Einen Mann, der Schwierigkeiten machte und mit dem niemand etwas zu tun haben wollte, nahm er kurzerhand zu sich ins Zelt und später auch in sein Boot. Um sich versammelte er gern die Männer, die anderswo keinen Zugang zu anderen gefunden hätten. Bei ihm lagen sie dicht an dicht und waren zufrieden.

3.) AUF ALLES VORBEREITET SEIN Die „Endurance" war nicht an ihr Ziel gelangt, sondern vom Packeis eingeschlossen worden, das diese zusehends zerdrückte. Immer mehr Wasser drang in das Schiff ein, das den Männern bereits seit Monaten als Heim diente. Shackletons Befehl, das Schiff zu verlassen, war das Signal zu einem der größten antarktischen Abenteuer überhaupt. Die Schiffbrüchigen drifteten nun mit unbekanntem Ziel umher. Ohne Hoffnung auf Rettung und nur überlebensfähig, solange die Vorsehung ihnen Nahrung schickte. Shackleton hatte sich allerdings, ohne jemals darüber zu sprechen, bereits seit Wochen auf genau diese Situation akribisch vorbereitet und detailreiche Notfallpläne ausgearbeitet, die er nun zur Umsetzung brachte. Dadurch wurde er zum Ruhepol in einer Situation der absoluten Verzweiflung. Wer mit wem in welchem Zelt liegen sollte, wie die Ladung zu bergen sei und viele weitere organisatorische Fragen wurden in Angriff genommen. Der positive Nebeneffekt: Alle Männer hatten eine Aufgabe, der sie sich widmen konnten.



Sir Ernest Shackleton (li. sitzend) mit seiner Mannschaft an Bord des Schiffes „Quest" auf einer seiner Fahrten in Richtung Antarktis.



10 TIPPS FÜR DIE KRISE:

- Bedenken Sie stets ein Faktum: „Schnelligkeit durch Vertrauen“
- Kommunizieren Sie offen. Zeigen Sie mögliche Folgen auf.
- Machen Sie Mut und geben Sie nie auf.
- Entscheidend ist, dass Sie entscheiden. Nichts zu tun, ist keine Option.
- Sorgen Sie beizeiten für ein loyales Team.
- Gehen Sie konsequent gegen Jammerer und Gerüchte vor. Halten Sie die schwierigen Personen nahe bei sich.
- Seien Sie in jeder Situation Vorbild.
- Kontrollieren Sie negative Gefühle, behalten Sie das Wesentliche im Auge.
- Setzen Sie sich sofort ein neues Ziel, wenn sich das alte als nicht erreichbar erweist.
- Feiern Sie Erfolge.

Sir Ernest Shackletons Schiff, die Endurance, wurde während der Expedition zur Erkundung der Antarktis vom Packeis zerquetscht. Shackleton führte dennoch alle Crew-Mitglieder wieder nach Hause.

4.) FÜR DIE MORAL DER MANNSCHAFT SORGEN So schlugen die auf dem driftenden Eis gestrandeten Männer ihr Lager, das Dump Camp, auf. Die Temperatur fiel auf minus 26 Grad Celsius. Jeder bekam einen Schlafsack, doch es gab zu wenige, die mit Pelz gefüttert waren. Shackleton mogelte bei der von ihm organisierten Verlosung. Er und seine Offiziere erhielten alle minderwertige Wollschlafsäcke. Genauso selbstlos handelte er, als ein Besatzungsmitglied, dessen Handschuhe fast vollständig verfault waren, schlimme Erfrierungen an den Händen bekam. Shackleton gab ihm seine Handschuhe. Anfangs wollte er diese aber nicht annehmen, da er merkte, dass der Boss selbst an Erfrierungen litt. Shackleton drohte letztendlich, sie ins Meer zu werfen, wenn der Mann sie nicht sofort anziehen würde.

5.) LÜGEN, WENN ES SEIN MUSS Nachdem sie die „Endurance“ verloren hatten und auch die Eisscholle, auf der sie herumtrieben, immer kleiner wurde, begaben sich die Männer in die verbliebenen Rettungsboote und erreichten nach sieben Tagen inmitten der wogenden See die gottverlassene Elephant Island. Sechs Männer beschlossen, Hilfe zu holen und mit einem nur sieben Meter großen Boot die 1.400 Meilen lange Fahrt zur nächstgelegenen Wahlfangstation auf South Georgia zu wagen. Wie durch ein Wunder überstanden sie die Fahrt und erreichten die Insel. Leider aber auf der falschen Seite. Rundherum zu fahren, wäre mit dem Boot nicht mehr möglich gewesen. So brach Shackleton mit zwei Männern auf, um die vergletscherte Insel zu durchqueren. Ausgerüstet bloß mit einem Beil, einem Hanfseil und je acht Schiffsnägeln als Steigeisenersatz in den Schuhen. Ein verwirrendes Durcheinander von Bergkämmen, Hochebenen und 163 Gletschern erwartete die Männer. Als die Begleiter über Müdigkeit klagten, befahl ihnen Shackleton, eine Stunde zu schlafen. Er hielt Wache. Nachdem er seine Kameraden aufgeweckt hatte, versicherte er ihnen, dass sie ihre Stunde bekommen hätten. Erst später erklärte er ihnen, dass er sie bereits nach fünf Minuten wieder wecken musste, aus Angst, selbst einzuschlafen. Schlaf geht in so einer Situation unmerklich in den Tod über. Sie durchquerten die Insel auf einer Strecke von 42 Kilometern und erreichten die rettende Walfangstation. In völlig verdreckter und zerschlissener Kleidung, am Ende ihrer Kräfte. Die ersten Kinder, die die drei ausgelaugten Gestalten sahen, liefen vor Schreck davon. ▶

Fotos: picturedesk.com

DIE CHANCE IST SO GROSS WIE DER OPTIMISMUS



Foto: photolounge

Shackleton führte sein Team zwar nicht ganz an den Südpol, aber aus dem sicheren Tod im Packeis zurück in die Zivilisation. Mit welchen Eigenschaften hat er das geschafft? Shackleton war seiner Zeit weit voraus. Damals war eine extrem hierarchische, militärische Führung gängig, die keinen Widerspruch duldete. Der Führungsansatz von Shackleton war völlig anders. Er wollte seine Leute nicht klein machen, sondern groß und das Beste aus ihnen herausholen. Es ging ihm darum, ein gemeinsames Ganzes zu schaffen. So umgab er sich auch konsequent mit Männern, die etwas besser konnten als er selbst. Er nahm damit vor 100 Jahren vorweg, was Steve Jobs als Erfolgsrezept gelebt hat, der sagte: „Es macht keinen Sinn, kluge Leute einzustellen und ihnen zu sagen, was zu tun ist. Wir stellen kluge Leute ein, damit sie uns sagen können, was zu tun ist."

Trotzdem hat er seine Ziele nie erreicht. Warum nicht? Zumindest nicht alle. Er war nicht der Erste, der den Südpol erreicht hat. Aber er stand im Januar 1909 als Weltmarktführer in Eis, Schnee und Entlegenheit nur 97 Meilen vor dem Südpol. Und dass er sich um seine Leute stets kümmerte, ist ein wesentlicher Aspekt seiner Art zu führen. Er ist wenige Meilen vor dem Ziel umgekehrt, eben weil er alle zurückbringen wollte. Er ging ans Limit, hat aber den letzten Schritt aus Vernunft nicht mehr gemacht. Zu wissen, wann man den Rückzug antreten muss, ist wichtig. So hat er bei vier Expeditionen hunderte Männer ins Eis und in extremste Bedingungen geführt und sie alle zurückgebracht.

Welche Eigenschaften und Ansätze waren dafür noch entscheidend? Er hat seine Männer permanent motiviert und zwar durch seine Vorbildwirkung. Er ertrug alle Herausforderungen wie seine Mannschaft, er war sich für nichts zu schade. Er aß gleich wenig wie sein Team und gab zum Beispiel seine Handschuhe an einen Mann mit Erfrierungen weiter. Kurz: Er war selbstlos und ein Vorbild.

Wie hat er es geschafft, dass ihm in so einer extremen Situation niemand die Gefolgschaft verweigert? Er hat immer rasch und entschieden gehandelt und so Zweifel erst gar nicht aufkommen lassen. Er hat Schnelligkeit durch Vertrauen gewonnen. Es gibt nichts Wirksameres in der Führung als Vertrauen. Er hat sich konsequent mit loyalen Menschen umgeben, die seine Entscheidungen mitgetragen haben. Auf diese Art erreicht man Schnelligkeit im Team. Und Shackleton hat erkannt, wie wichtig es ist, dem gesamten Unterfangen Sinn zu verleihen.

BUCHTIPP:

Peter Baumgartner verlost jeweils fünf Exemplare folgender Bücher:

- Geniale Grenzgänge: Limits in der Wirtschaft und am Ende der Welt
- Manager müssen Mut machen: Mythos Shackleton
- Leadership leben: Charakter und Charisma entscheiden

Schicken Sie einfach eine Mail mit dem Titel des Buches, das Sie gewinnen möchten, als Betreff an ***info@peterbaumgartner.at***

Was kann man von seinen Ansätzen auf die aktuelle Situation übertragen? Dass es zu spät ist, wenn man sich erst jetzt um sein Team und um Maßnahmen im Krisenfall kümmert. Eine gute Führungskraft trägt das Krisenwissen bereits vor Ausbruch einer Krise mit sich herum. Das Bundesheer hat etwa schon vor vielen Jahren seine Ressourcen runtergefahren. Jetzt lässt sich das nicht so schnell hochfahren. Das gilt auch für das Gesundheitssystem. Eine gute Führungsperson sorgt sich also rechtzeitig um ihre Mitarbeiter, Ressourcen und Kompetenzen, die man abrufen kann, wenn es so weit ist. Jetzt heißt es natürlich, die nächsten Entwicklungen zu analysieren und gut vorauszuplanen. Dabei gilt: Die Chance ist so groß wie der Optimismus. Das größte Risiko wäre jetzt eine Unternehmensphilosophie, die sich nicht um das Risikomanagement kümmert.

In so einer Ausnahmesituation ist es schwierig, alles richtig zu machen. Wie ist Shackleton mit Fehlentscheidungen umgegangen? Wenn man Fehler macht, muss man dazu stehen. Wenn man hinfällt, schaut man sich den Stolperer an. Selbstkritisch zu sein, gehört bei einer Führungskraft dazu. Es geht aber nicht um permanente Selbstkritik. Das hilft niemandem. Aber wenn man Fehler gemacht hat, muss man dazu offen kommunizieren. Und die Augenhöhe ist dabei extrem wichtig. Führungsqualität ist kein Zufall. Sie hat viel mit dem Mindset zu tun. Die Unternehmen, die diese Krise jetzt besser meistern können, haben den Wandel bereits vorher umarmt. Sie werden nicht so stark von den Entwicklungen überrollt.

Viele Unternehmen dürfen ihren Betrieb jetzt nicht weiterführen. Haben Sie einen Tipp, um einen kühlen Kopf zu bewahren? Führungskräfte sind ein Vorbild, immer. Sie müssen ihre negativen Gefühle kontrollieren. Die dürfen nicht ans Team weitergegeben werden. Es hilft, sich mit einigen Vertrauten zu umgeben, mit denen man sich austauschen kann. Ich würde auch bewusst für Psychohygiene sorgen und nicht nur den ganzen Tag die Nachrichten verfolgen. Man muss das Wesentliche im Auge behalten. Natürlich ist es schlimm, wenn sich die Paletten stapeln, aber wichtiger ist, dass alle gesund bleiben. ◀

ZUR PERSON

PETER BAUMGARTNER ist emotionaler Vortragsredner, Unternehmensberater, Coach, Autor und Hochschuldozent. Als Wirtschaftsingenieur und Diplom-Pädagoge vereint er zwei Welten. Seit seinen Studien in Österreich, Deutschland und England ist er international als Berater tätig.
www.peterbaumgartner.at

Mit mir sind Sie sicher.

WKO
WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN
Immobilien- und Vermögenstreuhänder

Denn nur Experten wissen, worauf es bei Verkauf, Vermietung und Verwaltung von Immobilien ankommt.



Was Immobilienmakler, Verwalter & Bauträger für Sie tun, erfahren Sie unter

www.IMMY.at

INTERVIEW STEPHAN STRZYZOWSKI
FOTOS PHILIPP HORAK

Alles spricht für Sachwerte

Sind die Zeiten hart, ist Sicherheit gefragt. Wie sich die Corona-Krise auf den Immobilienmarkt auswirkt, warum es keine Anzeichen für eine Blase gibt und wieso die Wertsteigerung wichtiger als die Höhe der Miete ist, erklärt der Immobilienexperte Markus Arnold.

Die Börsen sind massiv unter Druck und das Coronavirus legt gerade das öffentliche Leben lahm. Mit einem Wort: Die Unsicherheit ist enorm, was meistens der Assetklasse der Immobilien hilft. Wie wirkt sich diese Situation auf die Preise aus? Es wird jedenfalls nichts billiger. Turbulente Zeiten erleben wir übrigens immer. Egal, ob Flüchtlingskrise, Regierungskrise, Schuldenkrise, oder jetzt Corana-Krise: Die Krisen geben sich die Türklinke in die Hand. Wobei die Corona-Krise natürlich eine wirkliche Ausnahmesituation ist. Die derzeitige Krise führt auch dazu, dass alle viel mehr zu Hause sind und den Schutz ihrer eigenen vier Wände noch viel mehr zu schätzen wissen. Man wird sich also insgesamt intensiver mit den Immobilien befassen. Und zur Börse: Die fallenden Kurse noch vor dem Beginn der Pandemie haben lediglich angeheizt, was wir seit 13 Jahren erleben: Dass Immobilien an Wert und Wichtigkeit gewinnen. Schlicht, weil sie krisenresident sind. Es spricht also derzeit alles noch mehr für Sachwerte.



Ein Expertenteam der EU hat im Sommer von einer Überhitzung der Immobilienmärkte gesprochen. Allerdings vor allem bei überschuldeten privaten Käufern. Wie sieht die Lage aus Ihrer Sicht aus? Ist der Markt überhitzt? Nein, im Gegenteil. Solange Kredite günstig sind, gibt es keinen Druck, etwas verkaufen zu müssen und damit auch keine Blase. Deswegen werden auch die Preise eher nicht fallen. Weder Banker noch Entwickler, noch Politiker, die sonst in dieses Horn geblasen hätten, haben diese Einschätzung geteilt.

Dass manche Immobilien in den letzten Jahren für deutlich überhöhte beziehungsweise für unrealistisch hohe Preise gehandelt wurden, lässt sich aber nicht abstreiten. Natürlich haben manche versucht, ein Maximum herauszuholen. Eine Blase gibt es aber trotzdem nur dann, wenn viele plötzlich verkaufen müssten. Dieser Druck ist aktuell definitiv nicht abzusehen. Zudem korrigieren sich Märkte, die stark nach oben gegangen sind, von selbst, weil sich auch der Blick der Kunden auf Immobilien verändert hat. Früher wurde gekauft, um Geld zu verdienen, heute geht es darum, Geld zu erhalten.

ZUR PERSON

MARKUS ARNOLD hat 2009 mit Arnold Immobilien ein multinationales Brokerhaus gegründet, das auf die Vermittlung von Immobilieninvestments in Europa spezialisiert ist. Das Unternehmen zählt heute zu einem der führenden Immobilienmaklerunternehmen. 2019 wurde ein Transaktionsvolumen von über 500 Millionen Euro realisiert.

Die Finanzierung ist aufgrund der niedrigen Zinsen günstig, und die Sicherheit gilt als besonders hoch. Was spricht darüber hinaus für Betongold? Die Weitergabe von Immobilien ist grundsätzlich wesentlich emotionaler als bei einem Aktienpaket. Das Vermehren von Geld steht nicht so stark im Vordergrund. Die Investoren wollen neben Sicherheit und Nachhaltigkeit auch etwas haben, das ihnen Freude bereitet.

Wie muss eine Immobilie beschaffen sein, um diesen Anforderungen zu entsprechen? Es geht natürlich um den Bauzustand, aber in zunehmenden Maße auch um die Lage. Damit ist nicht so sehr der Bezirk gemeint, sondern die Infrastruktur der Umgebung. Die Menschen wünschen sich etwa eine gute Anbindung an die U-Bahn. Das sind heute alles Aspekte, die einfließen. Am Ende der Fakten, die eine Rolle spielen, ist es aber fast immer eine emotionale Familienentscheidung. Kann man sich seine Enkel in einer Liegenschaft vorstellen? Danach wird entschieden. Und solange die Immobilie nicht mehr kostet als die anderen in der direkten Umgebung, ist der Wert abgesichert.

Viele Unternehmen haben schon in Immobilien investiert, lange bevor Privatanleger diese Anlageklasse entdeckt haben. Konkurrenzieren sich die zwei Gruppen? Das sind die gleichen Gruppen. Der Unternehmer, der die Immobilie kauft, und der Private, der sie mit Erspartem kauft, zählen beide zur Gruppe der vermögenden Privaten, die einen nachhaltigen und generationsübergreifenden Ansatz gewählt haben.

Wie viel ist bei der Gestaltung der Preise Marktpsychologie, und wie viel ist realen Faktoren, wie dem Wachstum einer Stadt, geschuldet? Das ist recht einfach zu erklären. Wenn ein Gebäude sexy ist, spielt die Marktpsychologie eine Rolle. Bei der ökonomischen Betrachtung ist die Rendite allerdings in den Hintergrund gerückt. Sie ist nicht mehr so wichtig. Viel wichtiger ist die Sicherheit. Natürlich spielen aber auch Angebot und Nachfrage eine Rolle: Umso mehr Menschen etwas kaufen wollten, umso höher steigen die Preise. Am stärksten hat sich aber das billige Geld ausgewirkt.

Nicht, dass es in der aktuellen Lage danach aussieht, aber kann sich dieser Effekt auch umkehren, wenn die Leitzinsen einmal wieder steigen? Wenn die Zinsen auf sieben Prozent steigen, werden wir wieder andere Preise haben. Aber bis dahin wird viel vom Markt verschwinden. Was jetzt gekauft wird, verbleibt für Generationen in Stiftungen und Privatvermögen.

Wie weit muss man beim Investment in die Zukunft denken, und wie groß ist die Rolle, die auch politische Weichenstellungen der Stadtentwicklung spielen? Die sind vernachlässigbar. Was in den letzten Jahren seitens der Politik an guten und schlechten Ideen entwickelt wurde, hat den Markt kaum beeinflusst. Wir haben das sozialste Mietrecht der Welt. Alles, was man tut, ist, den Entwicklern das Leben zu erschweren. Das hat aber dem Zustrom in die Städte keinen Abbruch getan. Die Ideen der Politik sind ohne große Einflüsse. Sie sind verpufft. Sie können das Wohnen nicht wirklich verändern. Auch weiterhin, somit ist für alle Seiten klar, wie damit umzugehen ist.

Vermutlich würden Sie sich ein Metrechtsgesetz wünschen, das Mieten bei Altbauten nicht beschränkt. Natürlich. Das aktuelle System ist völliger Unsinn. Das hat nichts mit ökonomischen Ideen zu tun, das geht eher in Richtung Kommunismus. Märkte in einem so sensiblen Bereich zu kontrollieren, ist völlig abwegig. Ich hoffe deshalb, dass zumindest die Weitergabe von Rechten von vor 100 Jahren nicht mehr möglich ist. Davon profitieren nämlich nicht die, die es echt brauchen. Das wäre schon ein Meilenstein, um das System etwas gerechter zu machen. Wir haben nämlich sicher noch rund 20 Prozent solcher Verträge, die für den Vermieter total unrentabel sind.

Diese 20 Prozent kann man vermutlich direkt in Wählerstimmen umrechnen, und dann weiß man, warum dieses Gesetz nicht geändert wird. Ich bin dagegen, Menschen ihre Rechte zu nehmen, aber ich bin auch dagegen, dass diese Rechte nun schon seit 100 Jahren übertragen werden können. Man sollte die Fairness haben und einsehen, dass man nicht in einer Altbauwohnung billiger wohnen kann, als im Gemeindebau. Ich würde mir wünschen, dass wieder mehr Bewegung möglich wird. Wenn es auch erleichtert wird, zusätzliche Stockwerke auf Altbauten zu errichten, würde das Wohnraum schaffen. Wir müssen uns jetzt überlegen, wie wir den Andrang in die Städte bewältigen. Das kann nur gelingen, wenn einige staatliche Restriktionen fallen.

Die gesamte Rendite ergibt sich aus den Mieteinnahmen und der Wertsteigerung. Welcher Faktor wiegt schwerer? Die Vermietbarkeit ist ein Hauptthema für die laufenden Kosten, die nachhaltig gegeben sein sollte. Wenn eine Lage etwa so schlecht ist, dass man keine Mieter bekommen kann: Finger weg. Für die langfristige Betrachtung ist aber sicher der Verkauf das wichtigere Thema. 120.000 Euro mehr beim Verkauf wiegen schwerer als 1.000 Euro mehr oder weniger im Monat. Die Wertsteigerung ist also wichtiger.

Trauen Sie sich zu, die Immobilienpreisentwicklung für die kommenden zehn Jahre vorauszusagen? Nein, aber für die nächsten drei Jahre gilt: Es wird nichts billiger! Wir haben in den letzten zehn Jahren auch keine sinkenden Preise gehabt. Vielleicht werden sie sich einmal seitwärts bewegen. Ich sehe das aber derzeit aufgrund der vielen Menschen, die investieren wollen, nicht. ◀

TEXT HARALD FERCHER

KAUFEN, WENN DIE KANONEN DONNERN

Die Corona-Krise hat den Märkten heftige Kursturbulenzen beschert. Dennoch spricht – für langfristig orientierte – Investoren derzeit einiges dafür, sich gerade jetzt mit Anlagemöglichkeiten zu beschäftigen, zum Beispiel an der Wiener Börse.

D

Donnerstag, 19. März 2020 – ein historischer Tag, zumindest in der Geschichte der Wiener Börse. In einem offenen Brief wenden sich die Vorstände nahezu aller im Wiener Leitindex ATX notierten Unternehmen an ihre nationalen wie internationalen Aktionäre. Zentrale Botschaft der Unterzeichner: Der Hurrikan, der in den Wochen bzw. Tagen zuvor dem ATX einen Verlust von fast 50 % gemessen am Start ins Jahr 2020 beschert hat, ist nicht gerechtfertigt. Wortwörtlich heißt es in dem Schreiben: „Für die meisten der Firmen waren die letzten Jahre die erfolgreichsten in ihrer Geschichte. Es wurden Rekordergebnisse erzielt. Nie zuvor in der Geschichte der Wiener Börse haben die Unternehmen mehr Gewinne an die Anleger ausgeschüttet als im Vorjahr. Die österreichischen Unternehmen bieten stabile, überdurchschnittliche Dividendenrenditen und sind bestens aufgestellt."

Einer der Unterzeichner war Heimo Scheuch, seines Zeichens CEO der Wienerberger AG und Aufsichtsratsvorsitzender der Wiener Börse AG. Knapp zwei Wochen zuvor hat er noch das beste Ergebnis in der mittlerweile 200-jährigen Geschichte des Konzerns präsentiert. Nichtsdestotrotz hat die Wienerberger-Aktie seit der Präsentation des Ergebnisses bis zum denkwürdigen 19.03.2020 knapp 55 % an Wert verloren. Sprich: Der Wert des Unternehmens hat sich in knapp zwei Wochen mehr als halbiert.

Auslöser für diesen – ja man muss es so ausdrücken – „Kurs-Tsunami", der nicht nur Wien, sondern alle Leitbörsen der Welt erfasst hat, war das Coronavirus. Von China ausgehend breitete sich das Virus in atemberaubender Geschwindigkeit rund um den Globus aus, verunsicherte Menschen, Regierungen und nicht zuletzt auch Anleger. Selbst hartgesottene Fondsmanager, die schon die Finanzkrise nach der Lehman-Pleite miterlebt haben, meinen, dass sie einen so raschen Kursverfall noch nie gesehen haben.

Apropos Finanzkrise: Diese beziehungsweise das Übergreifen der Finanzkrise auf die restliche Wirtschaft führte den damals 43-jährigen Heimo Scheuch an die Spitze der Wienerberger AG. Sein Job: Den zu diesem Zeitpunkt aufgrund seiner vorherigen Expansionslust hoch verschuldeten Konzern (2,5 Milliarden Euro – Umsatz 1,6 Milliarden) aus der existenzgefährdenden Krise zu führen. Kein unbedingt leichter Job, denn in der Finanzmetropole London kursierten bereits Gerüchte, dass Wienerberger das Zeitliche segnen werde. „Es war ein Drahtseilakt, da wurde darauf gewettet, wie lange es dauert, bis ich das Ganze gegen die Wand fahre. Short gehen nennt man das im Finanzjargon", erinnert sich Heimo Scheuch im Jahrbuch der Österreichischen Wirtschaft 2020.

DIE BÖRSE GIBT, DIE BÖRSE NIMMT Was das Ganze mit den aktuellen Ereignissen zu tun hat? Nun, als Scheuch 2009 für den Job auserkoren wurde, war die Wienerberger-Aktie bis auf ein Allzeittief von 4,5 Euro gefallen (18.03.2009). Nicht ganz zwei Jahre später war der Kurs wieder auf mehr als 16 Euro gestiegen. „Die Börse gibt, die Börse nimmt", heißt es – tatsächlich funktioniert das Ganze auch umgekehrt, wie die jüngste Entwicklung an der Wiener Börse zeigt. Bereits einen Tag nach der Veröffentlichung des anfangs zitierten Briefes stieg der Wiener Leitindex um rekordverdächtige 10,74 %. In nur vier Handelstagen gewann der ATX, nach seinem Tief am 18. März 2020, wieder an die 25 % dazu, womit die Verluste der Corona-Krise wieder etwas „eingegrenzt wurden", wie es so schön im Börsianer-Jargon heißt.

AKTIEN ZU SCHNÄPPCHENPREISEN Trotz dieses Anstieges sind die Aktien an der Wiener Börse derzeit vergleichsweise günstig zu haben, wie ein Blick nach Deutschland zeigt. Der ATX hat aktuell ein Kurs-Gewinn-Verhältnis von 7,48, sein Pendant, der Leitindex der deutschen Börse (DAX), eines von 16,78. Die Dividendenrendite wiederum liegt im ATX bei 5,69 % im DAX bei 4,18 %. Einzelne Wiener Aktien, wie etwa die Österreichische Post, seit Jahren ein verlässlicher Dividendenzahler, bringen es aktuell sogar auf eine

Foto: picturedesk.com



Dividendenrendite von 6,7 %. Vorausgesetzt natürlich, dass der bereits gemachte Vorschlag für eine Dividendenzahlung von 2,08 Euro nicht durch die Corona-Krise gefährdet ist.

Aus Anlegersicht sind Aktien – speziell österreichische – derzeit sicher ein Schnäppchenangebot, allerdings muss man Mut und Ausdauer haben. Denn noch weiß niemand, wie lange die Corona-Krise dauert und welche wirtschaftlichen Verwerfungen sie den Finanzmärkten und vor allem den Unternehmen noch beschert.

Die Corona-Krise schlägt sich aber nicht nur im Aktienmarkt nieder. Auch im Markt für Staatsanleihen zeigen sich markante Bewegungen. Lag die Rendite zehnjähriger österreichischer Staatsanleihen am 9. März des Jahres noch bei minus 0,48 %, so schoss sie binnen weniger Tage auf plus 0,27 %. Auch das ein historisches Ereignis, denn seit Jahren kennen die Renditen von Staatsanleihen nur eine Richtung: abwärts. Das hat dazu geführt, dass einige Staaten – speziell in der EU, aber auch die Schweiz – Geld zu Negativzinsen aufnehmen konnten.

WO INVESTIEREN? Aktien, Anleihen oder doch lieber Gold? Selbst die „Krisenwährung par excellence", wie Gold immer wieder genannt wird, hat im heurigen Jahr eine Berg-Tal- und wieder Bergfahrt erlebt, die in dieser Form einmalig ist. Preisschwankungen von unter oder knapp über einem Prozent gehören bei der Goldpreisentwicklung (in USD) zum Alltag. Doch seit der Zuspitzung der Corona-Krise lassen sich beim Goldpreis tägliche Bewegungen von zwei, drei oder gar vier Prozent beobachten. So stieg der Goldpreis in Dollar am 23. bzw. 24. März um jeweils mehr als vier Prozent, nachdem er von seinem Höchststand bei 1.674 Dollar je Unze (24. Februar) binnen zwei Wochen mehr als 12 % verloren hat. Die heftigen Schwankungen beim Goldpreis haben zwischenzeitig sogar die Österreichische Gold- und Silber-Scheideanstalt (Ögussa) – Österreichs Marktführer in der Edelmetallverarbeitung sowie im Recycling – dazu veranlasst, auf ihrem Internetportal zu verlautbaren, dass die dort einzusehenden Preise für den An- und Verkauf von Gold derzeit (25.03.2020) nur als Richtpreise zu verstehen sind. Wortwörtlich heißt es: „In der aktuellen Situation unterliegen alle Edelmetallnotierungen kurzfristigst so starken Schwankungen, dass die Ögussa An- und Verkaufskurse ausnahmsweise nur als unverbindliche Richtpreise für kleinere Mengen anzusehen sind. Ab Transaktionen von mehr als einem Kilogramm setzen Sie sich bitte telefonisch kurz mit uns in Verbindung, damit wir überprüfen können, ob wir den Kurs für die konkret abzuschließende Transaktion bestätigen können." Auch dies eine wohl einmalige Situation.

Anlegen in Krisenzeiten ist kein leichtes Unterfangen. Börsianer haben dafür einen markigen Spruch parat: „Kaufen, wenn die Kanonen donnern …" oder wie es neuerdings heißt, antizyklisches Investieren. Soll heißen, dass man versucht, gegen die Masse zu schwimmen und bei schlechter Konjunktur- oder Marktstimmung zu investieren, weil sich die Märkte ja irgendwann wieder erholen. Tatsächlich sprechen vergangene Ereignisse wie die Finanzkrise dafür, dass dies wirklich geschieht. Angesichts der Corona-Krise kann allerdings niemand sagen, wann dies geschieht. Österreichs Aktien bieten derzeit sicher gute Möglichkeiten für langfristig orientierte Anleger. Egal, ob man auf einzelne Dividendentitel setzt oder einen Fonds erwirbt, der die interessantesten Aktien an der Wiener Börse auswählt, wie z. B. der 3 Banken Österreich Fonds. Heuer hat der Fonds – wie der gesamte Markt – deutlich eingebüßt, seit seiner Auflage 2002 hat er aber einen Ertrag von 7,77 % pro Jahr vorzuweisen. Gold – in seiner physischen Form (Münzen oder Barren) – wiederum bleibt das, was es seit eh und je ist: eine Absicherung für Krisenzeiten, wenngleich es aktuell nicht gerade günstig ist.

Aber auch für das Anlegen in Krisenzeiten gilt prinzipiell: Man sollte niemals alles auf ein Karte setzen. Und ganz wichtig: Wer sukzessive kauft, profitiert à la longue vom Durchschnittspreis-Effekt, im neudeutschen Slang „Cost Average-Effekt". Das gilt auch für Gold. Nicht zuletzt deshalb bietet die Münze Österreich einen Goldsparplan an. ◀

Die österreichischen Unternehmen bieten stabile, überdurchschnittliche Dividendenrenditen.

Heimo Scheuch,
Wienerberger AG und Wiener Börse AG

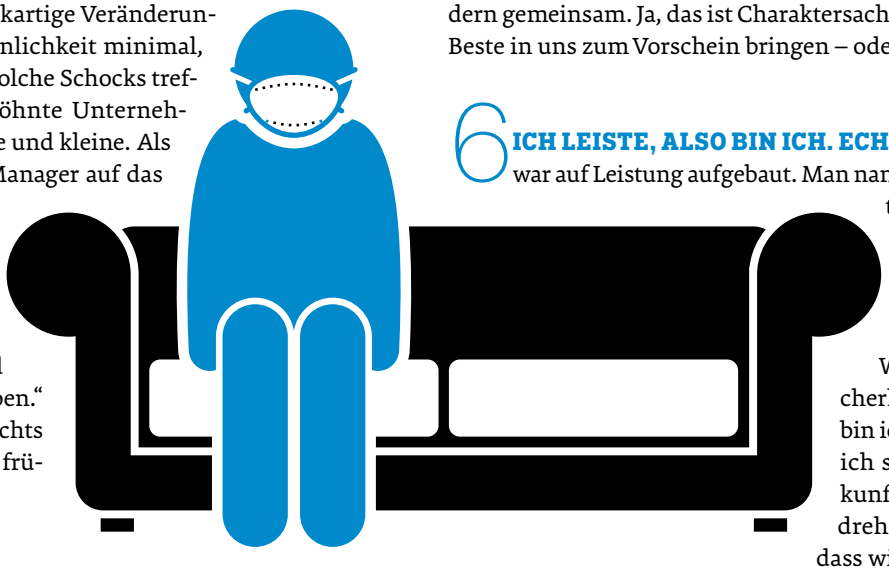
TEXT MARA LEICHT

7 GEDANKEN FÜR DIE QUARANTÄNE

Die Krise hält ein paar Lektionen für uns bereit. Zeit, darüber nachzudenken, haben wir jetzt genug.

1 UMARME ÜBERRASCHUNGEN. Privat mögen wir es, überrascht zu werden. Davon lebte die gesamte Freizeitindustrie. In der Wirtschaft aber muss alles vorhersagbar, berechenbar, steuerbar sein. Vielleicht hat man ja Szenarienplanung betrieben: ein bestes Szenario, ein schlechtestes und ein wahrscheinlichstes. Was nützt das jetzt? Eine Pandemie sah niemand vorher. Diese Krise werden jene am besten überstehen, die mit Überraschungen gut zurechtkommen. Da helfen weder KI noch Datenmodelle: Jetzt geht es um Beweglichkeit und kreative Ideen.

2 ALTE ERFOLGE ZÄHLEN NICHT. Corona steht für schockartige Veränderungen: Auftrittswahrscheinlichkeit minimal, Auswirkung maximal. Solche Schocks treffen große, erfolgsverwöhnte Unternehmen heftiger als mittlere und kleine. Als in den 1990ern Kodak-Manager auf das Disruptionspotenzial der Digitalfotografie angesprochen wurden, antworteten sie: „Kodak gibt es seit 150 Jahren, Kodak wird es in 150 Jahren noch geben." Ein böser Irrtum: Angesichts eines Gamechangers ist früherer Glanz hinderlich.



3 ES WIRD NICHT SEIN WIE VORHER. Aufstehen, Krone richten, weitergehen, das wird es diesmal nicht spielen. Wir werden nicht dort weitermachen, wo wir aufgehört haben. Vieles wird es in der alten Form nicht mehr geben. Wenn wir das akzeptieren, können wir in der Zeit des Stillstands nachdenken, was wir gut können und was uns danach – wann immer das sein wird – beim Überleben hilft.

4 ES HAT SICH AUSGEWACHSTUMT. Klimawandel, Gletscherschmelze, CO_2-Fußabdruck – alle wussten es, nur wenige taten etwas dagegen. Die Wirtschaft war wichtiger. Und stetes Wachstum. Es ist eine Ironie des Schicksals, dass ausgerechnet ein klitzekleiner Virus alles zum Erliegen bringt. Nie war die Luft über Wuhan sauberer als jetzt. Die Frage ist nun: Werden wir es danach besser machen?

5 JEDER FÜR SICH ODER ALLE GEMEINSAM. Der Gedanke ist ein wenig romantisch, aber denken wir ihn durch. Im Moment haben alle Angst, Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten. Jeder kann für sich kämpfen. Oder alle begreifen sich als soziales System, das sie selbst gestalten können. Nicht gegeneinander, sondern gemeinsam. Ja, das ist Charaktersache. Corona kann das Beste in uns zum Vorschein bringen – oder das Schlechteste.

6 ICH LEISTE, ALSO BIN ICH. ECHT? Unsere alte Welt war auf Leistung aufgebaut. Man nannte sich Leistungsträger, man perfektionierte, kontrollierte, zertifizierte. Dahinter steht der tiefe Wunsch nach Sicherheit. Ich leiste, also bin ich wichtig, also bin ich sicher, auch in Zukunft. Das Hamsterrad drehte sich so schnell, dass wir nicht zum Nachdenken kamen, ob wir das überhaupt wollten. Jetzt können wir es. Wollen wir so leben?

7 DER SINN MEINES LEBENS. Die Regierung stützt Wirtschaft und Betroffene mit derzeit 38 Milliarden Euro (Stand 1. April). Für viele kommt damit eine Art bedingungsloses Grundeinkommen über die Corona-Hintertür herein. Finanziell über die Runden zu kommen, ist ein Aspekt, eine Aufgabe zu haben, ein anderer. Die stiftet Identität, Verwirklichung, Sinn. Diesen Sinn seines Lebens muss jeder für sich finden. Zeit zum Nachdenken haben wir jetzt. ◀

Illu: Getty Images


Die Menschen
am Sonntag
Lesen Sie die Geschichten hinter
den Schlagzeilen.
Jetzt um nur 7,50 Euro pro Monat
DiePresse.com/Sonntag
Die Presse am Sonntag
Menschen. Geschichten. Perspektiven.

CITROËN



CITROËN **BERLINGO** CITROËN **JUMPY** CITROËN **JUMPER**

CITROËN PRO

EIN GUTER KASTENWAGEN IST WIE EIN GUTER HANDWERKER: ER KANN EINFACH ALLES.

CITROËN ADVANCED COMFORT

VERFÜGBAR IN BIS ZU 4 LÄNGEN

LADEVOLUMEN VON 3,3 M³ BIS MAX 17 M³

BIS ZU 19 FAHRASSISTENZSYSTEME

SCHON AB

11.590,–€

BEI LEASING

INKL. 4 JAHRE GARANTIE*

INSPIRED BY PRO

* Symbolfoto. Stand: März 2020. VERBRAUCH nach NEFZ: 4,0–7,1 L/100 KM, CO_2-EMISSION nach NEFZ: 106–186 G/KM. VERBRAUCH nach WLTP: 5,4–11,2 L/100 KM; CO_2-EMISSION nach WLTP: 142–293 G/KM; Die angegebenen Werte beziehen sich jeweils auf die Serienausstattung und sind als Richtwerte zu verstehen. Das Aktionsangebot und die genannten Ausstattungsfeatures sind modellabhängig. Im Aktionsangebot € 13.908,– brutto sind € 500,– Finanzierungsbonus bei Leasing über die PSA Bank Österreich, enthalten. Angebot inkl. CITROËN ESSENTIALdrive gratis für 48 Monate/100.000 km (Garantieverlängerung gemäß den Bedingungen der CITROËN Österreich GmbH). Angebot der PSA Bank Österreich, Niederlassung der PSA Bank Deutschland GmbH für Firmenkunden - unterliegt nicht dem VKrG. Weitere Details bei Ihrem Citroën-Händler. Satzfehler vorbehalten.