



DIE THEMEN DIESER AUSGABE

Gemeinsam statt einsam

Wie sich Kooperationen für KMU und Mittelständler auszahlen

Kunden sind die beste Werbung

Businesscoach Anne M. Schüller über Empfehlungsmarketing

Hightech hausgemacht

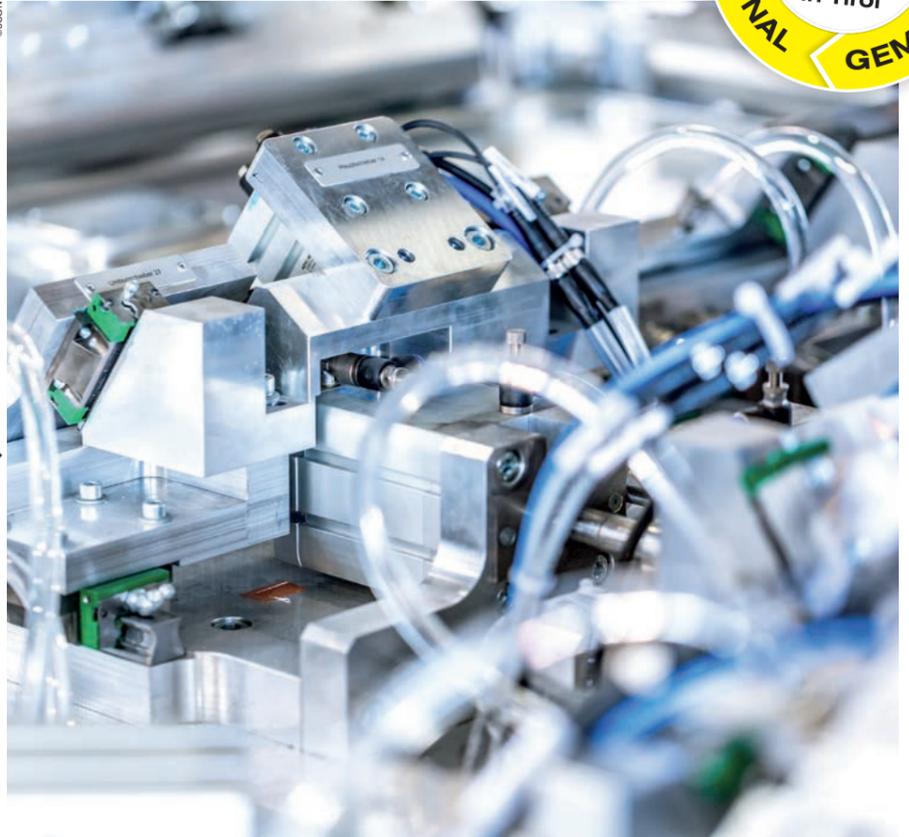
Der Unterländer Automobilzulieferer 3CON im Porträt

Mehr als Virens Scanner und Firewall

Gastkommentar von Arthur Greiderer (GRZ IT Center, Linz)

Hintergrundwissen Liquidität

Was Unternehmer zum Thema Liquidität wissen sollten



Die Zahlen im Griff

Die Zahl der Insolvenzen in Österreich ist laut KSV1870 im 1. Halbjahr 2014 mit 2.849 betroffenen Unternehmen leicht (+ 1,1 %) angestiegen. In Tirol waren es 196 Unternehmen mit Passiva von 58 Mio. Euro, im Vergleichszeitraum 2013 wurden noch 223 (67 Mio. Euro) gezählt. Zur Zahlungsunfähigkeit führt allzu oft fehlende Liquidität.

Trotz schwacher Wirtschaftsdynamik ist es laut Stefan Garbislander, Abteilungsleiter Wirtschaftspolitik und Strategie der Wirtschaftskammer Tirol, aufgrund des sehr niedrigen Zinsniveaus zu keinem massiven Anstieg der Insolvenzen gekommen. „Wir gehen davon aus, dass, solange die Zinsen derart niedrig bleiben, auch keine ‚Insolvenzwelle‘ droht.“ Die Insolvenzentwicklung steht dabei in engem Zusammenhang mit der Liquiditätssituation. Unternehmen, die stabil durch die schwierigen Jahre seit 2008 gekommen seien, hätten zum Teil ihre Liquiditätspolster sogar verbessert. „Zunehmende Liquidität gilt als Sicherheitspolster für unvorhersehbare wirtschaftliche Entwicklungen“, so Garbislander.

Dass allein die konjunkturelle Entwicklung zur Zahlungsunfähigkeit führe, sei in der Regel nicht der Hauptgrund einer Insolvenz, meint auch Klaus Schaller, Leiter der Niederlassung Innsbruck des Kreditschutzverbands (KSV) von 1870. „Ein Abschwung der Wirtschaft lässt die bestehenden Krisen im Unternehmen nur schneller offen zutage treten.“ Liquiditätsprobleme entwickelten sich oftmals schleichend, weiß Schaller. Zu Beginn des Niedergangs eines Unternehmens stehe zumeist eine Strategiekrisis, danach oder gleichzeitig komme es zu einer Rentabilitätskrise im Betrieb. „Diese Probleme führen letztlich in die Liquiditätskrise und das Unternehmen wird zahlungsunfähig“, so der KSV-Vertreter.



Rüstzeug fehlt.

Probleme würden oft zu spät (oder gar nicht) erkannt. Gründe dafür seien zumeist lückenhafte betriebliche Aufzeichnungen des Unternehmers. „Dieses Manko treffen wir häufig im Baunebengewerbe oder bei den Kleintransporteuren an. Das notwendige wirtschaftliche Rüstzeug ist in diesen Branchen bei den handelnden Personen häufig einfach nicht vorhanden“, meint Schaller.

Einmal in der Liquiditätskrise, fließen kaum oder überhaupt keine Gelder mehr zu. „Die Kassen sind leer, die Kreditlinien sind gesperrt und eine Vielzahl von Gläubigern will kurzfristig ihr Geld. Der Weg in die Insolvenz ist unausweichlich“, umreißt Schaller. Unerlässlich sei es deshalb, dass der Unternehmer seine Zahlen im Griff habe. „Nur so kann er die Entwicklung seines Betriebs richtig einschätzen.“ Eine ordentliche Li-

„Wir gehen davon aus, dass, solange die Zinsen derart niedrig bleiben, auch keine ‚Insolvenzwelle‘ droht.“

Stefan Garbislander, Abteilungsleiter Wirtschaftspolitik und Strategie der Wirtschaftskammer Tirol

quiditätsplanung unter Bedachtnahme auf Rückzahlungsfristen bei Fremdkapital sei zur Absicherung eines langfristigen wirtschaftlichen Erfolges zwingend notwendig.

Doch die laut Wirtschaftskammer zunehmenden Liquiditätspolster gehen auch auf Kosten der betrieblichen Investitionen. „Wir beobachten schon seit Jahren eine sehr niedrige Investitionsneigung in der (Tiroler) Wirtschaft. Wenn, dann werden Rationalisierungs-Investitionen durchgeführt; Erweiterungs-Investitionen stehen nach wie vor nur sehr selten auf der Agenda der Betriebe“, so Garbislander. Entscheidend sei natürlich, dass sich Investitionen wirtschaftlich rechnen.

Was man als Unternehmer zum Thema Liquiditätsmanagement wissen sollte, erfahren Sie auf Seite 6.

Editorial

von
**DR. HANNES
SCHMID**

*Sprecher der Raiffeisen-
Bankengruppe Tirol*



Spiegel des Vertrauens

Tirol ist ein erfolgreiches Wirtschaftsland. Dazu tragen neben der Industrie auch die vielen Klein- und Mittelbetriebe des Handwerks, des Handels und der Bauwirtschaft bei. Die stärkste Visitenkarte Tirols ist der Tourismus. 85 Prozent der Tiroler Unternehmen bzw. deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vom Erfolg der Tourismuswirtschaft, ihrer Hotellerie und Gastronomie abhängig. Das gilt auch für die Zulieferer und Lieferanten. Die Tourismuswirtschaft bietet 71.000 Arbeitsplätze und ist mit einem Umsatz von 7,3 Milliarden Euro ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Damit langfristig alles rund läuft, brauchen die Tourismusbetriebe gute Partner: die Tiroler Raiffeisenbanken. Sie sind direkt vor Ort. Die Raiffeisen-Beraterinnen und -Berater verstehen die Anliegen, Wünsche und den Bedarf der Touristiker. Sie bieten neben kompetenter Beratung eine breite Palette von Dienstleistungen an. Sie unterstützen im Förderungsbereich ebenso wie bei der betrieblichen Vorsorge oder bei der Unternehmensgründung und -nachfolge. Jede zweite geförderte Investition eines Tiroler Tourismusbetriebes wird über Raiffeisen abgewickelt. Auch das ist ein Spiegel des großen Vertrauens in die größte und leistungsfähigste Bankengruppe des Landes! Herzlich, Ihr Hannes Schmid

Hightech hausgemacht

Die Philosophie des Autozulieferers 3CON beruht vor allem auf Unabhängigkeit. Das internationale Unternehmen mit Hauptsitz in Ebbs hat es sich zum Prinzip gemacht, so viele Herausforderungen wie möglich im eigenen Betrieb zu lösen.



Die Anlagen von 3CON werden weltweit bei der Herstellung von Innenraumelementen für Fahrzeuge eingesetzt.

„Ein großes Augenmerk bei unserer Entwicklung liegt auf der Vorgangsoptimierung. Im internationalen Wettbewerb zählen schon Unterschiede im Sekundenbereich.“

Stefan Heidenberger, 3CON-Pressesprecher



Um ihren Kunden mehr Nachhaltigkeit zu bieten, haben die Ingenieure von 3CON in den vergangenen Jahren ein modulares System entwickelt und auf den Markt gebracht. „Das erlaubt den Fahrzeugherstellern, einmalig den Rahmen der Maschine zu kaufen, der dann mit verschiedenen Werkzeugmodulen ausgestattet werden kann“, beschreibt Heidenberger das Prinzip. „Je nach Anlage kann das die Kosten bei der Umstellung auf die nächste Autogeneration sogar halbieren, auch wenn sich die Geometrie der Bauteile ändert.“

Nicht nur die immer komplexer werdende Geometrie der Designs, sondern auch die steigenden Anforderungen an die Produktionsgeschwindigkeit sind eine große Herausforderung für die Entwickler. Arbeiten, die früher ein Sattler von Hand gefertigt hat, müssen heute oft im 30-Sekunden-Takt von einer Maschine erledigt werden, die im Schichtbetrieb nie stillsteht. „Gerade hier kommt es auf hohe Qualität an“, meint Heidenberger. „Ein großes Augenmerk bei unserer Entwicklung liegt auf der Vorgangsoptimierung. Im internationalen Wettbewerb zählen schon Unterschiede im Sekundenbereich.“

Erfolg selbstgemacht.

Das Erfolgsrezept von 3CON liegt nicht zuletzt in der Kleinheit des Unternehmens. Anstelle von großen Verwaltungsapparaten gibt es nur wenige Entscheidungsträger, die gemeinsam die Richtung bestimmen. Dazu kommt eine Philosophie der Unabhängigkeit, die von Anfang an verfolgt wurde. „In unserer Branche ist Geschwindigkeit essenziell“, meint Heidenberger. „Kein Konzern kann es sich leisten, ein Produktionsdatum zu verschieben, weil eine Maschine zu spät geliefert wird.“ Deswegen wird bei 3CON alles darauf abzielt, sich so wenig von Zulieferern und Drittunternehmen abhängig zu machen wie möglich: „Wir sind dazu übergegangen, im-

mer mehr selbst zu produzieren. Viele Fräsarbeiten erledigen wir inzwischen selbst. Und wir haben bereits Pläne für eine eigene Stahlbauabteilung. Dadurch sind wir immer weniger von Lieferanten abhängig. Und wenn wir einen Drittbetrieb hinzuziehen, bauen wir auf lokale Unternehmen.“

Wachstumskurs.

Der Erfolg gibt dem Unternehmen mit seiner Strategie recht. 1998 als Zwei-Personen-Betrieb gegründet, nennt die Firma inzwischen Vertriebsbüros in Detroit, Shanghai und im deutschen Laufen ihr Eigen. Und auch für die Zukunft stehen die Zeichen auf Wachstum: „Die Designs im Automobilbereich werden immer komplexer und vielseitiger“, erklärt 3CON-Prokurist Daniel Schöpf. „Das stellt immer neue Anforderungen an unsere Branche und steigert den Bedarf für Innovationen, wie wir sie bieten.“ Zusätzliche Faktoren sind Schöpf zufolge die immer größer werdende Vielfalt und die kürzer werdenden Modellzyklen in der Automobilindustrie. „Vor zwanzig Jahren gab es deutlich weniger Modelle, die länger am Markt geblieben sind. Inzwischen ist nicht nur die Zahl der verschiedenen Fahrzeugtypen gestiegen, sie werden auch schneller durch neue Modelle ersetzt.“

Das starke Wachstum bringt aber auch Schwierigkeiten mit sich. Derzeit hemmt vor allem der Fachkräftemangel 3CONs Expansion, sagt Schöpf: „Wir suchen dringend gut ausgebildete Mechatroniker, Elektriker, Programmierer und Maschinenbautechniker. Leider ist das Angebot an solchen Mitarbeitern in unserem Einzugsgebiet nahezu erschöpft.“ Aber auch hier hat 3CON bereits eine Lösung in Arbeit. Bereits 2015 plant das Unternehmen eine eigene Lehrwerkstatt zu eröffnen, in der Spezialisten auf höchstem Niveau ausgebildet werden können. ✕

Seit 2001 hat 3CON seinen Hauptstandort in Ebbs in Tirol. Dort entwickeln und bauen 170 Mitarbeiter Maschinen nach Maß für die Autoindustrie. Auch wenn das Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenzbetrieben in der Zuliefererbranche recht klein ist, kann sich der Kundenstamm sehen lassen. Zu den Auftraggebern gehören namhafte Hersteller wie Daimler, BMW, Audi, Porsche und Maserati.

automatisiert und mit gleichbleibend hoher Qualität umgesetzt werden.“

Maschinen nach Maß.

Während so die Innenausstattung von Autos in Massenproduktion mit verschiedenen Stoffen bezogen werden kann, handelt es sich bei den Maschinen, die diese Aufgabe erfüllen, um Unikate. Da jedes Automodell ein anderes Design aufweist und die Bauteile anders geformt sind, kann eine Anlage nur bei der

„Die Designs im Automobilbereich werden immer komplexer und vielseitiger. Das stellt immer neue Anforderungen an unsere Branche und steigert den Bedarf für Innovationen, wie wir sie bieten.“

Daniel Schöpf, 3CON-Prokurist



Die Anlagen, die bei 3CON entstehen, werden weltweit bei der Herstellung von Innenraumelementen für Fahrzeuge eingesetzt. „Unsere Maschinen beziehen hochkomplexe Oberflächen mit Textilien oder Leder“, beschreibt Pressesprecher Stefan Heidenberger die Nische, auf die sich das Unternehmen spezialisiert hat. „Dadurch können Arbeiten, die früher von einem Sattler zeitaufwendig von Hand gefertigt werden mussten, schnell,

Herstellung eines Fahrzeugtyps eingesetzt werden. Außerdem erfordern unterschiedliche Materialien unterschiedliche Bearbeitungsmethoden, die die jeweilige Maschine beherrschen muss. Manche Stoffe werden geklebt, andere gepresst oder müssen vor der Aufbringung erhitzt werden. Für die Autohersteller bedeutet das, dass mit jedem neuen Fahrzeugdesign auch eine neue Maschine in Auftrag gegeben werden muss.

Kunden sind die beste Werbung

Businesscoach und Autorin Anne Schüller befasst sich seit Jahren mit der Entwicklung der Wirtschaft in einer modernen, immer digitaler werdenden Welt. Im Fokus ihrer Bücher und Workshops stehen Kundenloyalität, Empfehlungsmarketing und das so genannte Touchpoint-Management. Im Interview verrät sie, wie sich die Beziehung zwischen Verkäufer und Kunden verändert hat und worauf es in der modernen Geschäftswelt ankommt.

Frau Schüller, Sie setzen sich in Ihren Büchern und Workshops nicht zuletzt mit dem „neuen Kunden“ auseinander. Was macht ihn aus und wie unterscheidet er sich vom klassischen Käufer?

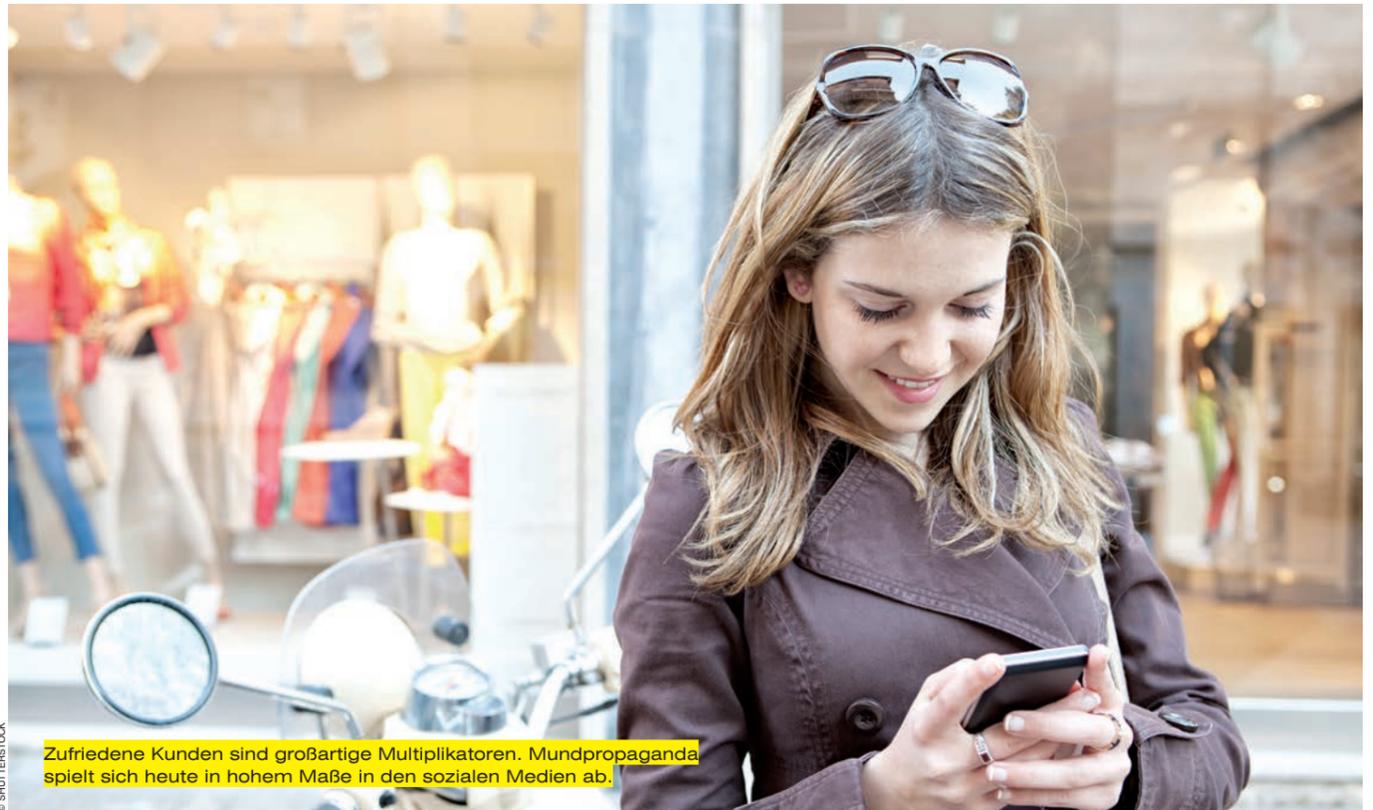
Schüller: Die Hochzeit zwischen dem Social Web und dem mobilen Internet hat uns in eine neue Lebens- und Arbeitswelt katapultiert. Vor allem der Turbo-Boom der Smartphones, Tablet-Computer und Apps verändert mit atemberaubender Geschwindigkeit die Art und Weise, wie wir Dinge tun. Zudem werden die Menschen mit dem kompletten Online-Wissen nahezu überall auf der Erde in Echtzeit vernetzt. Diese neue Konstellation hat das Kräfteverhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern auf den Kopf gestellt. Das „Reh“ hat nun die Flinte in der Hand. Von ehemals unersättlichen Konsumenten wandeln sich die Kunden zu verantwortungsvollen Weltbürgern. Und bei der Entscheidungsfindung hören sie nicht mehr den Unternehmen zu, sie lassen sich vielmehr von den Ratschlägen Dritter leiten, die sie in Foren und auf Meinungsportalen im Internet finden.

Wie Sie schreiben, ist der Kunde von heute der beste Vermarkter. Was macht ihn zu einem so unersetzlichen Instrument?
Eine aktuelle Nielsen-Studie sagt, dass die Österreicher zu 85 Prozent auf Empfehlungen von Menschen aus ihrem Umfeld vertrauen, zu 64 Prozent den Online-Bewertungen, aber nur zu 50 Prozent dem, was Anzeigen erzählen, und nur zu 45 Prozent den TV-Werbespots. Damit ist eigentlich schon alles gesagt: Empfehler sind die besten Verkäufer. „Sei wirklich gut und bring die Leute dazu, das engagiert weiterzutragen“, so lautet das neue Business-Mantra.

Hat die bisherige, konventionelle Verkaufsstrategie also ausgedient?
Na ja, sie funktioniert schon noch ein bisschen, aber das Empfehlungsmarketing ist ganz einfach wirkungsvoller. Und auch kostengünstiger.

Sie benutzen in Ihren Büchern die Begriffe „Touchpoints“ und „Touchpoint Management“. Was kann man sich darunter vorstellen?
Ein Touchpoint ist ein Berührungspunkt zwischen Kunde und Unternehmen, an dem sich in den „Momenten der Wahrheit“ zeigt, was die Versprechen eines Anbieters tatsächlich taugen. Das kann in direkter Form passieren, also bei einem Beratungsgespräch, einem Telefonat oder einem Werbeflyer. Und zunehmend eben auch online und mobile. Im Touchpoint Management geht es darum, den Kunden auf seiner „Reise“ durch das Unternehmen zu begleiten und an allen Berührungspunkten für eine begeisternde Erfahrung zu sorgen, über die er gerne spricht. Alles wird dabei aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet und für ihn optimiert.

Social-Media-Marketing war ursprünglich ein Betätigungsfeld großer Konzerne mit großen Budgets. Inwieweit ist das Feld auch für klein- und mittelständische Unternehmen interessant?



Zufriedene Kunden sind großartige Multiplikatoren. Mundpropaganda spielt sich heute in hohem Maße in den sozialen Medien ab.

„Empfehlen sind die besten Verkäufer. Sei wirklich gut und bring die Leute dazu, das engagiert weiterzutragen“, so lautet das neue Business-Mantra.“

Anne Schüller, Businesscoach



Ich unterscheide zwischen aktivem und passivem Social-Media-Marketing. Das passive ist heute Pflicht. Dabei wird beobachtet, was die Menschen über einen Anbieter und seine Leistungen im Internet sagen. Das sollte ein Unternehmer genauso selbstverständlich tun, wie er seine Geschäftskorrespondenz liest und die Umsatzzahlen checkt. Über Google Alerts und ähnliche Dienste ist dies sogar weitgehend kostenlos möglich.

Beim aktiven Social-Media-Marketing braucht ein Unternehmen einen Plan. Zunächst muss es wissen, wo seine Zielgruppen sind. Sind sie auf Facebook & Co, dann kann eine Unternehmensseite dort sinnvoll sein. Dazu muss man aber genau überlegen, was man der Community überhaupt sagen will, ob die das interessiert und ob man auf Dauer überhaupt genug Erzählstoff und Zeit dafür hat. Und von dieser Vorstellung muss man sich in jedem Fall lösen: Das Social Web ist keine weitere Verkaufsstelle, sondern Sprachrohr, Reputationsmacher, digitaler Interessenten-Bezauberer und Kundenbegeisterungsoptimierer par excellence. Ferner ergeben sich positive Effekte auf digitale Mundpropaganda und verbesserte Suchmaschinen-Platzierungen.

Was sind die häufigsten Fehler bei der Nutzung des Kunden als Marketinginstrument?

Das Wichtigste ist sicher dies: Jeder Kunde ist einzigartig und sollte demzufolge auf eine ganz individuelle Weise angesprochen

werden. Menschen sind keine Datenpakete, die sich mit Algorithmen steuern lassen. Menschen wollen auch nicht gemanagt werden. Oft genug soll man sich als Kunde ja immer noch in die von den Unternehmen vorgedachten Abläufe fügen. Und die Beschäftigten arbeiten wie die Marionetten ihre Regeln und Normen ab. Aber genauso kommt das dann beim Kunden auch an. Doch wenn den Kunden heute was nicht passt, machen sie sich schleunigst auf und davon. Und im Web erzählen sie allen, warum.

Die Entwicklung im Web-Marketing und im Social-Media-Bereich geht immer schneller vonstatten. Welche Trends sehen Sie für die Zukunft?

Das Web rückt uns immer näher. Bislang tragen wir es in der Hand- oder Hosentasche. Brillen und digitale Uhren sind auch schon da. Die ersten Menschen sind durch Implantate sogar schon mit dem Web verbunden. Viele Konsumenten sind auf dem Weg, „Sharer“ und „Maker“ zu werden, das heißt, sie kaufen nicht neu, sondern sie teilen sich das, was sie brauchen, mit Dritten. Oder sie produzieren es selbst. Die meist webbasierte „Share-Economy“ wird das ohnehin dürftiger werdende Wachstum auf ganz neue Weise bedrohen. Und der Selbermachen-Trend, der durch die aufkommenden 3D-Drucker begünstigt wird, wird völlig neue Geschäftsmodelle kreieren.

Vielen Dank für das Gespräch.



Fünf Tipps für den Weg in die „Geschäftswelt 2.0“

1. Selbst Empfehler werden

Sprechen Sie Empfehlungen für Angebote in Ihrem Umfeld aus. So fällt es leichter, die Motivation eines Empfehlers zu verstehen und Begünstigte werden Ihnen Ihre Empfehlung bei Gelegenheit vergelten.

2. Um Empfehlungen bitten

Der Hinweis auf die Möglichkeit, eine Empfehlung abzugeben, genügt zufriedenen Kunden oft schon als Motivation.

3. Engagement im Social Web

Gute Beiträge werden verlinkt und tragen so zur Sichtbarkeit bei – egal ob als Blog, Tweet, Kommentar oder in Foren. Beweisen Sie Kompetenz und halten Sie sich mit Eigenwerbung zurück.

4. Kunden zu Werbeträgern machen

Fans die Möglichkeit zu geben, sich zu Ihrer Marke zu bekennen, steigert die Bekanntheit. Dafür bietet sich alles an, was den Firmennamen und/oder das Logo öffentlich zeigt, wie zum Beispiel Aufkleber.

5. Einzigartig sein

Werden Sie zum Gesprächsstoff. Tun Sie etwas Überraschendes, Faszinierendes, Spektakuläres und in Ihrer Branche Einzigartiges. Eine geniale Idee, die unauslöschlich mit Ihrem Namen verbunden ist, bleibt lange im Gedächtnis und verbreitet sich wie ein Lauffeuer.

Quelle: www.empfehlungsmarketing.cc

Wie sich Firmen-Kooperationen auszahlen

In den nächsten Jahren werden sich Unternehmer immer intensiver mit anderen Betrieben zu Kooperationen zusammenfinden, sagen Experten. Denn der steigende Marktdruck erzwingt Innovationen, die oft nur gemeinsam umsetzbar sind.

Im Netzwerk mit Geschäftspartnern finden Innovationen häufiger und schneller statt, sagt eine Studie von PA Consulting Group (PA) und ESB Business School Reutlingen. Viele Firmen verlassen sich noch zu sehr auf ihre eigene F&E-Abteilung. Sie bleiben „zu konservativ“ und investieren nicht genug. „Gemeinsam mit anders spezialisierten Unternehmen, Unis, Fachhochschulen oder auch außeruniversitären Forschungseinrichtungen kann ein Unternehmen dagegen Ziele erreichen, die allein nicht in Reichweite sind“, sagt Harald Gohm, Chef der Standortagentur Tirol.

„Innovationen setzen voraus, ausgefahrene Denkbahnen zu verlassen und über den eigenen Tellerrand zu schauen. Kooperationspartner bringen da oft eine neue Sicht der Dinge ein. Aufbauend auf der Kompetenz des einen kann der andere etwas völlig Neues aufsetzen. Dazu kommt, dass man in der Gruppe risikofreudiger ist und man daher einer innovativen Idee eher nachzugehen bereit ist“, berichtet Prof. Dietmar Rößl, Vorstand des Instituts für KMU-Management und Leiter des Forschungsinstituts für Kooperationen und Genossenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien.

X- und Y-Kooperationen.

Rößl gilt als der Kooperationsexperte in Österreich. Und er ortet positive Effekte vor allem bei sogenannten X-Kooperationen (auch Exchange-Kooperationen genannt). Dabei handelt es sich um Kooperationen von unterschiedlichen Unternehmen mit komplementären Ressourcenstrukturen. Motto: Der Partner sollte genau jene Ressourcen und Fähigkeiten haben, die ich nicht habe.

Bei Y-Kooperationen hingegen (auch Pooling-Kooperationen genannt) wird man kaum positive Effekte auf Innovationen feststellen. Sie können dennoch sehr positiv sein, weil sich mit ihnen etwa die Marktmacht erhöhen lässt. Bestes Beispiel dafür sind Einkaufskooperationen. Im Falle von Y-Kooperationen sollte der Partner dem eigenen Unternehmen möglichst ähnlich sein.

„X-Kooperationen haben den größeren potenziellen Nutzen – sie sind allerdings auch schwieriger zu managen“, weiß Rößl aus der Praxis. Vor allem Klein- und Mittelbetriebe können profitieren. Denn bei ihnen sind oft einige Unternehmensbereiche nicht optimal dimensioniert. Kooperationen können dieses Problem entschärfen, sagt Rößl: „Ein Beispiel dafür ist die Stubai Werkzeugindustrie Genossenschaft: Kein Mitgliedsbetrieb wäre für sich allein in der Lage gewesen, eine so starke Marke aufzubauen und Spezialprodukte auf globalisierten Märkten zu vertreiben.“ Eine solch professionelle Marketing- und Vertriebsorganisation wäre für jeden einzelnen der Mitgliedsbetriebe weit „überdimensioniert“ und damit nicht wirtschaftlich.

Ähnlich das Beispiel der Coop/Holz: „Wenn ein Tischler der Coop/Holz einen Auftrag kapazitätsmäßig nicht bewältigen kann, greift er auf die Produktionskapazitäten der Kooperationspartner zurück – es wäre völlig unwirtschaftlich, dass jedes

Mitgliedsunternehmen die Kapazitäten für Großaufträge permanent vorhält. Kooperationen ermöglichen somit, trotz der Kleinheit „groß“ zu sein.“

Problem Offenlegung.

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass es für viele Unternehmen schwer ist, sich gegenüber einem Kooperationspartner zu öffnen

„Innovationen setzen voraus, ausgefahrene Denkbahnen zu verlassen und über den eigenen Tellerrand zu schauen.“

Dietmar Rößl, Vorstand des Instituts für KMU-Management an der Uni Wien



und zu riskieren, dass der Partner Einblick in interne Entwicklungen erhält und diese dann für sich selbst nützt. „Einerseits kooperieren – andererseits Informationen zurückhalten zu wollen, das kann nicht funktionieren“, sagt Dietmar Rößl.

Um in Zusammenhang mit der Informationspreisgabe keine unlösbaren Hürden erwachsen zu lassen, sollte mit der Zusammenarbeit in abgrenzbaren Bereichen an-

gefangen werden: „Gemeinsame Mitarbeiterschulungen, gemeinsame EDV-Projekte oder dergleichen mehr“, rät Rößl: Wenn die Kooperation auf diesen Gebieten funktioniert, kann die Zusammenarbeit schrittweise auf kritischere Bereiche, wie gemeinsame F&E-Projekte, ausgedehnt werden.

Helfen kann auch ein professionelles Kooperations-Management, wie es etwa in

Die häufigsten Fehler bei Firmenkooperationen

Klare Regeln und Zielsetzungen fehlen. „Kooperation wird oft zum Allheilmittel hochstilisiert – und das ist sie natürlich nicht! Und so scheitern Kooperationen schlicht oft daran, dass sie gar nicht hätten begonnen werden dürfen, weil sich unter Berücksichtigung von Koordinationskosten der Kooperationsbeziehung unterm Strich keine klaren Vorteile für die beteiligten Unternehmen ergeben“, weiß Kooperationsexperte Dietmar Rößl.

Vertrauen fehlt. Kooperationen scheitern, weil die beteiligten Unternehmen nicht bereit sind, das Risiko des Vertrauensbruchs zu akzeptieren. Dann will alles abgesichert werden, woraus erstens hohe Kosten und zweitens eine Misstrauenskultur resultieren, in der das Zusammenwirken zumindest mühsam ist – all dies kann den anvisierten Nutzen der Kooperation aufzehren.

Fehlende Großzügigkeit. Der Kooperationsnutzen fällt in den seltensten Fällen für alle Beteiligten gleich und in den gleichen „Rechengrößen“ an – da hat der eine durch die Kooperation Zugang zum Weltmarkt und der andere Zugang zu einer hochinnovativen Technologie. Wenn in solchen Situationen Unternehmen ihren eigenen Vorteil mit dem Vorteil der anderen Beteiligten vergleichen, aufrechnen und über komplizierte Systeme ausgleichen wollen, hat die Kooperation wenig Zukunft. Kooperation braucht also auch eine gewisse Großzügigkeit – „Erbenszähler“ sollten nicht kooperieren!

Fördergeld statt lebende Kooperation. Wenn Kooperationen – aus welchen Gründen auch immer – „künstlich konstruiert“ sind, von den beteiligten Unternehmen nicht mit Leben erfüllt werden und ständig am „Förderungstropf“ hängen, sind sie auch als gescheitert anzusehen, meint Rößl: „Dies passiert oft dadurch, dass man regionalpolitische Zielvorstellungen verfolgt, obwohl sich deutlich zeigt, dass die Kooperation den Beteiligten keine ökonomischen Vorteile liefert.“

Kooperationen müssen für alle Beteiligten vorteilhaft sein – „da braucht es dann auch keine Förderungen“, sagt Rößl: „Anders sieht es mit der Anbahnung von Kooperationen aus, da können externe Anschubfinanzierungen und Moderationen durch externe Berater sehr wohl zweckmäßig sein.“ Die Standortagentur bietet sich hier als Partner an, sagt Harald Gohm: „Für interessierte Unternehmen mit einer ersten Idee oder einem konkreten Vorhaben suchen und finden wir Partner in Tirol, in Österreich und in ganz Europa.“ Und auch die Berater der Raiffeisenbanken wissen, welche Anschubförderungen in Frage kommen.

Gut beraten

von
MARTIN SPORER

Geschäftsleiter der Raiffeisenbank Buch, Gallzein und Strass



Neues zum Gewinnfreibetrag für Unternehmer

Mit dem Abgabenänderungsgesetz 2014 ergaben sich einige wesentliche Änderungen zum Gewinnfreibetrag.

Wer profitiert vom Gewinnfreibetrag?

Alle natürlichen Personen mit betrieblichen Einkunftsarten können einen Gewinnfreibetrag von höchstens 13 % des steuerlichen Gewinns in Abzug bringen. Sowohl Einnahmen-Ausgaben-Rechner als auch Bilanzierer, wie beispielsweise Klein- und Mittelunternehmer, Land- und Forstwirte, Ärzte, Notare und Rechtsanwälte, Architekten, Gesellschafter-Geschäftsführer, Aufsichts-

Wer die Pflicht hat, Steuern zu zahlen, der hat auch das Recht, Steuern zu sparen.

räte, Vereinsfunktionäre oder Sachwalter, profitieren von dieser Möglichkeit.

Der Grundfreibetrag steht für Gewinne bis 30.000 Euro (maximal 3.900 Euro) zu und wird automatisch von der Finanzbehörde berücksichtigt.

Wie kann ich den investitionsbedingten Gewinnfreibetrag geltend machen?

Übersteigt der Gewinn 30.000 Euro, steht der investitionsbedingte Gewinnfreibetrag zu, das heißt, dass entweder in bestimmtes Realvermögen (z. B. Büromöbel, EDV-Geräte, Lastkraftwagen, Gebäude) oder in bestimmte Wertpapiere zu investieren ist.

Neuerung aufgrund des Abgabenänderungsgesetzes 2014.

Die Angebotspalette dieser Wertpapiere wurde durch den Gesetzgeber massiv eingeschränkt. Nur mehr Investitionen in Wohnbauanleihen sind anrechenbar.

Für die bisher zulässigerweise erworbenen begünstigten Wertpapiere läuft die 4-jährige Behaltfrist unverändert weiter. Scheiden Wertpapiere vor Ablauf von vier Jahren aus, erfolgt eine Nachversteuerung, sofern im Jahr des Ausscheidens keine geeigneten körperlichen Anlagegüter angeschafft wurden.

Praxistipp zum Gewinnfreibetrag.

Kaufen Sie zur Deckung des Gewinnfreibetrages erforderliche Wohnbauanleihen bereits sehr frühzeitig (auch zu Beginn des Wirtschaftsjahres möglich); die 4-Jahresfrist endet damit auch entsprechend früher. Überdies könnten Wohnbauanleihen im späteren Herbst und gegen Jahresende 2014 „Mangelware“ sein. Meine Empfehlung lautet daher: Decken Sie sich bereits frühzeitig ein. Nähere Informationen sind in allen Raiffeisenbanken Tirols erhältlich. ✕

Mehr als Virens Scanner und Firewalls: IT-Security in Unternehmen

IT-Sicherheit ist schon lange kein Freak- oder Luxusthema mehr, sondern hoffentlich als Pflichtthema bei jedem Unternehmer auf der Agenda fest verankert – alleine schon aus Eigeninteresse.

Vielleicht wussten Sie schon, dass im Internet jeden einzelnen Tag bis zu 800.000 neue Bedrohungen diagnostiziert werden, dass es durchschnittlich nur einige wenige Minuten dauert, bis ein „nacktes“ Windows-XP-System im Netz von einer ersten Malware befallen wird, oder dass knapp die Hälfte aller Unternehmensspionagefälle nicht von extern kommt, sondern von (Ex-)Mitarbeitern ihren Ausgang findet.

Spätestens seit den letzten öffentlich gewordenen Skandalen rund um NSA, Datenklau und Betriebsspionage dürften alle Unternehmensteile, nicht nur die IT-Abteilung, wachgerüttelt und motiviert genug sein, eine Risikoanalyse der eigenen IT zu veranlassen. Unbewusst und schneller als geglaubt kann aus „grober Fahrlässigkeit“ eine persönliche Haftung der Verantwortungsträger resultieren. Mit dem GmbH-Gesetz, dem Datenschutz-Gesetz, der IT-Prüfung als Teil der Jahresabschlussprüfung und anderen legislativen Rahmenbedingungen ist IT-Sicherheit längst kein Freak- oder Luxusthema mehr, sondern, so hoffe ich, als Pflichtthema bei jedem Unternehmer auf der Agenda fest verankert – alleine schon aus Eigeninteresse. Datensicherung, Firewalls, Virens Scanner und regelmäßige Updates sind zwar nach wie vor notwendige und probate Mittel zum Schutz, aber für sich genommen leider längst nicht mehr ausreichend. Ohne das große „IT Security Big Picture“ im Hintergrund wird im „Fall des Falles“ weder vom Gesetz noch von den Eigentümern die Absolution erteilt werden – von etwaigen Image-Schäden für das Unternehmen ganz zu schweigen.

Security-Awareness.

Diese Schilderung sollte aber keinesfalls zum Verzagen oder Jammern einladen, ganz im Gegenteil. Einzig die angesprochene Sensibilität, neudeutsch „Awareness“, für IT-Risiken darf nicht ignoriert werden. Wir alle sind schließlich in der Lage, den großen, unübersehbaren und stetig wachsenden Nutzen der Datenvernetzung und der IT im Allgemeinen abzuschätzen. Neue Geschäftsbereiche, digitale Vertriebskanäle und interregionale Zielgruppen beflügeln

Spätestens seit den letzten öffentlich gewordenen Skandalen rund um NSA, Daten-Klau und Betriebs-spionage dürften alle Unternehmensteile, nicht nur die IT-Abteilung, wachgerüttelt und motiviert genug sein, eine Risikoanalyse der eigenen IT zu veranlassen.

die Kreativität und den Geschäftssinn der Entrepreneur – zu Recht, denn die Möglichkeiten sind enorm!

Unterstützung in IT-Fragen erhält die Geschäftsleitung oft von expliziten Expertenrollen im Unternehmen. Neben dem CIO, dem Chief Information Officer, wird in Unternehmen auch die Rolle des CISO, des Chief Information Security Officers, laut IBM-Studie zunehmend besetzt. Kümmert sich der CIO um die allgemeine IT-Strategie und deren Ausrichtung an den Unternehmenszielen, ist der CISO für die operative Umsetzung zuständig. Er oder sie bewertet und steuert die Risiken und erstellt daraus abgeleitete geeignete Maßnahmen, um das

digitale Potenzial mit gewohnt unternehmerischer Vorsicht zu paaren.

Aktuelle Herausforderungen.

„Mobility“ und „Data Leakage“ sind Themen und Herausforderungen, die in diesem Kontext derzeit häufig diskutiert werden und zu lösen sind. Unter dem Schlagwort Mobility versteht man, dass bei Usern häufig die Erwartungshaltung besteht, dass Anwendungen und Daten ortsunabhängig mittels Notebook, Tablet oder auch Smartphone online

verfügbar sind. Technische Lösungen, um dies zumindest aus funktionaler Sicht zu ermöglichen, gibt es zahlreiche. Viel schwieriger hingegen ist die organisatorische Frage, bei welchen Unternehmensdaten und -anwendungen es überhaupt aus Risiko-/Nutzen-Sicht zugelassen werden sollte, dass diese neudeutsch „ubiquitär“, also überall, zur Verfügung stehen. Aus Sicht des Unternehmens muss schließlich Sorge getragen werden, dass CRM- und ERP-Daten, Produktions- und Baupläne und auch sonstige interne Informationen grundsätzlich vertraulich behandelt werden und ausschließlich von befugten Personen eingesehen werden können. Bei Verlust oder Diebstahl von Hardware muss wei-

Gastkommentar

MAG. ARTHUR GREIDERER

Geschäftsführung
GRZIT Center GmbH



ters sichergestellt werden können, dass Daten auch in diesen Ausnahmesituationen „sicher“ sind. Der Themenkreis rund um „Data Leakage Prevention“ kümmert sich u. a. um diese technischen und organisatorischen Aspekte, sodass Unternehmensdaten möglichst auf Dauer „vertraulich“ bleiben können.

Sichere Bankgeschäfte.

Dem entgegen klingen Sicherheitsthemen und Vorsichtsmaßnahmen beim Online Banking schier trivial und abgedroschen. Dass PINs und sonstige Passwörter niemandem verraten werden dürfen, auf gesicherte Verbindungen und auf die Echtheit von Zertifikaten geachtet werden muss, Phishing-E-mails ignoriert und gelöscht werden sollten und die Hinweisseiten der Bank regelmäßig gelesen werden sollten, sind seit Jahren die häufigsten und nach wie vor wirksamen Schutzmaßnahmen, um sichere digitale Bankgeschäfte erledigen zu können. Die Awareness hierfür muss auch dringend aufrecht gehalten werden! Aber nicht nur ELBA-internet-Kunden, sondern auch ELBA-business-Anwender sind auf der sicheren Seite, da diese Online Banking-Lösung von Raiffeisen per se schon höchste Sicherheit gewährleistet. Das System ist von Grund auf wenig anfällig für Phishing-Attacken und auch das eingesetzte Übertragungsprotokoll MBS/IP verspricht höchste technische Sicherheitsstandards.

In diesem Sinne, halten Sie bei Ihnen und Ihrem Unternehmen die Awareness für IT-Sicherheitsthemen aufrecht, dann können Sie auch die Vorteile der ubiquitären Mobility nutzen und müssen kein Data Leakage befürchten! ✕

IM RAMPENLICHT



Traditionelle und polyphone Musik. Raiffeisen lud im Rahmen der Innsbrucker Festwochen der Alten Musik zu einer Weltpremiere: zum Konzert-Highlight Odisea Negra La Chimera, traditionelle und polyphone Musik aus Afrika, Europa und Lateinamerika.

Im Bild von links Eduardo Egüez (Musikalische Leitung Ensemble La Chimera), RLB-Vorstandsdirektor MMag. Reinhard Mayr, Markus Korselt (GF Festwochen der Alten Musik), Rainer Lepuschitz (Dramaturg Festwochen der Alten Musik) sowie RLB-Vorstandssprecher Dr. Hannes Schmid.

Elf neue Lehrlinge sind gestartet. „Auf ins Berufsleben“ hieß es vor Kurzem für elf junge Tirolerinnen und Tiroler aus allen Teilen des Landes. Sie haben sich für eine Lehrausbildung bei Raiffeisen entschieden und die begehrten Ausbildungsplätze erhalten. Dr. Hannes Schmid, Sprecher der Raiffeisen-Bankengruppe Tirol, begrüßte die angehenden Bankkauffrauen und Bankkaufmänner beim Ausbildungsstart in Innsbruck (Bild). Die Ausbildung dauert drei Jahre. Angeboten werden die Lehre mit und ohne Matura. Insgesamt bilden die Tiroler Raiffeisenbanken derzeit 48 junge Menschen aus.



Mehrere Millionen für die Region. Seit 46 Jahren zählen die Tiroler Raiffeisenbanken zu den Hauptsponsoren des größten Radsporevents seiner Art, dem Radwettbewerb. Die Fahrerinnen und Fahrer kommen aus 60 Nationen und aus allen Kontinenten nach St. Johann in Tirol und absolvieren dort ihre Rennen. Raiffeisen trägt mit seinem Engagement maßgeblich dazu bei, das Sportgeschehen und die regionale Tourismuswirtschaft nachhaltig zu fördern. Die Wertschöpfung für die Region beträgt pro Jahr mehrere Millionen Euro.

Im Bild von links Albert Wex und Dir. Heinz Haßlwanger, MBA (Vorstände Raiffeisen RegionalBank Fieberbrunn-St. Johann in Tirol), Präsident Dieter Jöchler (Obmann TVB Kitzbüheler Alpen St. Johann, Oberndorf, Kirchdorf, Erpfendorf), Mag. Christine Hofer (Geschäftsführerin Raiffeisen Club Tirol), OK-Chef Präsident Harald Baumann, Dir. Mag. Herbert Sammer (für die Raiffeisen Werbung Bezirk Kitzbühel) sowie Mag. Thomas Wass (Leiter Marketing und Kommunikation der Tiroler Raiffeisenbanken).

So schützen Unternehmer die eigene Liquidität

Liquiditätsmanagement wird immer wichtiger. Was hochgestochen klingt, ist einfacher, als viele glauben, aber ebenso unentbehrlich. Viele Kleinunternehmer verzichten noch darauf – oft mit fatalen Folgen. Dabei gibt es die begleitende Hilfe der Tiroler Raiffeisenbanken, um Liquiditätsprobleme von vornherein zu verhindern.

Wenn ein Unternehmen ein Liquiditätsproblem hat – also Probleme, laufende Zahlungsverpflichtungen zu bedienen –, dann ist Feuer am Dach. Wie die Praxis zeigt, haben sich viele Unternehmer oft ungenügend auf solche Situationen vorbereitet bzw. haben zu wenig getan, um es erst gar nicht so weit kommen zu lassen. Liquiditätsengpässe können schneller entstehen, als viele glauben: Wenn etwa ein Großkunde nicht zahlt oder selbst

Hausaufgaben erledigen.

Rasche Rechnungslegung und ein straffes Mahnwesen können viele Probleme vorbeugend verhindern. Empfehlenswert ist bei größeren Projekten auch, auf Akontozahlungen der Kunden zu bestehen.

Möglichst frühzeitig Kontakt mit der Bank aufnehmen.

Also auch zu einem Zeitpunkt, da alles in bester Ordnung scheint. Denn wenn etwa ein Großkunde nicht pünktlich zahlt, dann ist es oft zu spät, eine rasche Zusatzfinanzierung



„Hemmungen, mit der Bank über etwaige Liquiditätsprobleme zu reden, sind völlig fehl am Platz. Im Gegenteil, Offenheit stärkt das Vertrauen der Bank.“

Hubert Schenk, Direktor Firmenkunden bei der Raiffeisen-Landesbank Tirol AG

insolvent wird, dann kann es sehr rasch kritisch werden.

Hubert Schenk, Direktor Firmenkunden bei der Raiffeisen-Landesbank Tirol AG, empfiehlt deshalb allen Unternehmern ein seriöses Liquiditätsmanagement. Wie das geht, wissen die Firmenkundenberater der Tiroler Raiffeisenbanken. Also keine Scheu, rät Schenk. Hemmungen, mit der Bank über etwaige Liquiditätsprobleme zu reden, sind völlig fehl am Platz. Im Gegenteil, Offenheit stärkt das Vertrauen der Bank. Und das sind die Empfehlungen von Hubert Schenk:

Auf die Liquidität achten.

Das ist mindestens so wichtig, wie auf den Ertrag zu schauen. Letzterer ist oft nur eine buchhalterische Größe, die Liquidität aber ist knallharte Realität.

zu organisieren. Gleichzeitig eröffnen sich immer wieder kurzfristig hervorragende Geschäftschancen. Wenn man diese nicht ergreifen kann, weil man zu lange braucht, um eine Finanzierung auf die Beine zu stellen, kann viel versäumt werden. Vorausschauen des Agieren ist daher ganz wichtig.

Auch Kleinunternehmer sollten handeln.

Nicht nur mittlere und größere Unternehmen sollten sich um Liquiditätsmanagement bemühen, sondern auch und gerade Kleinunternehmer, sogar Einzelpersonenunternehmer. Auch sie benötigen nicht nur Umsatz- und Ergebnisplanung, sondern auch Liquiditätsplanung, und wenn es ein ganz einfacher Excel-Plan ist. Er lässt mögliche Liquiditätsengpässe frühzeitig erkennen. Auch Kleinunternehmer sollten über das

Thema umgehend mit ihrer Bank reden. Die Raiffeisenbanken unterstützen ihre Kunden im Liquiditätsmanagement aktiv.

Falsche Finanzierungsstrukturen ändern.

Wichtig ist vor allem, auf eine fristenkonforme Finanzierung zu achten, also darauf, dass eine möglichst große Übereinstimmung besteht zwischen der Nutzungsdauer eines Investitionsgutes mit der Laufzeit der dazugehörigen Finanzierung – eine alte „goldene Regel“, die dennoch oft zu wenig beachtet wird. Viele Unternehmer bauen darauf, dass sie durch höhere künftige Umsätze Liquiditätsprobleme verhindern können – eine Hoffnung, die oft nicht aufgeht.

Alternative Finanzierungen prüfen.

Factoring ist eine alternative Form der Betriebsmittelfinanzierung, bei der ein Unternehmer das Debitorenmanagement seiner Firma auslagert und damit unangenehme Zahlungsverzögerungen seitens seiner Kunden vermeidet. Eine andere prüfungswürdige Alternative können „Sale-and-

lease-back“-Finanzierungen sein. Sie schaffen Liquidität und schonen die Unternehmensbilanz bzw. verbessern die Eigenkapitalsituation.

Wenn etwas schiefgelaufen ist, mit der Bank reden.

Wenn es bereits zu einem Liquiditätsengpass gekommen ist, ist das Gespräch mit der Bank besonders wichtig und hilfreich. Gemeinsam mit der Bank können dann Pläne erstellt werden. Keine Angst davor, dass die Bank einen dann auf diese Pläne festnagelt: Auch den Experten von Raiffeisen ist klar, dass Pläne keine 100-Prozent-Voraussagen sind.

Bilanzanalysen nützen.

Die Raiffeisenbanken bieten zusätzlich gerne auch ihr Bilanzanalysensystem zur Beurteilung der Liquiditätssituation im Unternehmen an. Die Kennzahlenanalyse nehmen viele Kunden gerne in Anspruch. Und dieser Service richtet sich auch an Unternehmer, die (noch) nicht Kunde der Raiffeisenbanken sind. ✕

X AGENDA

IAA Nutzfahrzeuge

25.09.–02.10.2014, Hannover
Int. Automobil-Ausstellung für Nutzfahrzeuge.
www.iaa.de

IZB

14.10.–16.10.2014, Wolfsburg
Europas Leitmesse der Automobilzulieferindustrie.
www.izb-online.com

Alpinmesse

15.11.–16.11.2014, Innsbruck
Ein Muss für alle Bergsportbegeisterten.
www.alpinmesse.info

Innsbrucker Herbstmesse

01.10.–05.10.2014, Innsbruck
82. Auflage – Von Bauen über Gesundheit bis zu Freizeit und Wintersport.
www.herbstmesse.info

Communication World 2014

05.11.–06.11.2014, München
Fachmesse und Kongress für intelligente und flexible mobile IT.
www.communication-world.com

FOOD & LIFE

26.11.–30.11.2014, München
Der Treffpunkt für Genießer und qualitätsbewusste Verbraucher.
www.food-life.de

Frankfurter Buchmesse

08.10.–12.10.2014, Frankfurt
Branchenhighlight mit mehr als 7000 Ausstellern.
www.buchmesse.de

BIOLIFE

07.11.–9.11.2014, Bozen
Fachmesse für zertifizierte Bioprodukte.
www.fierabolzano.it/biolife

AGRAMA

27.11.–01.12.2014, Bern
Schweizer Fachmesse für Landwirtschaftstechnik.
www.agrama.ch

