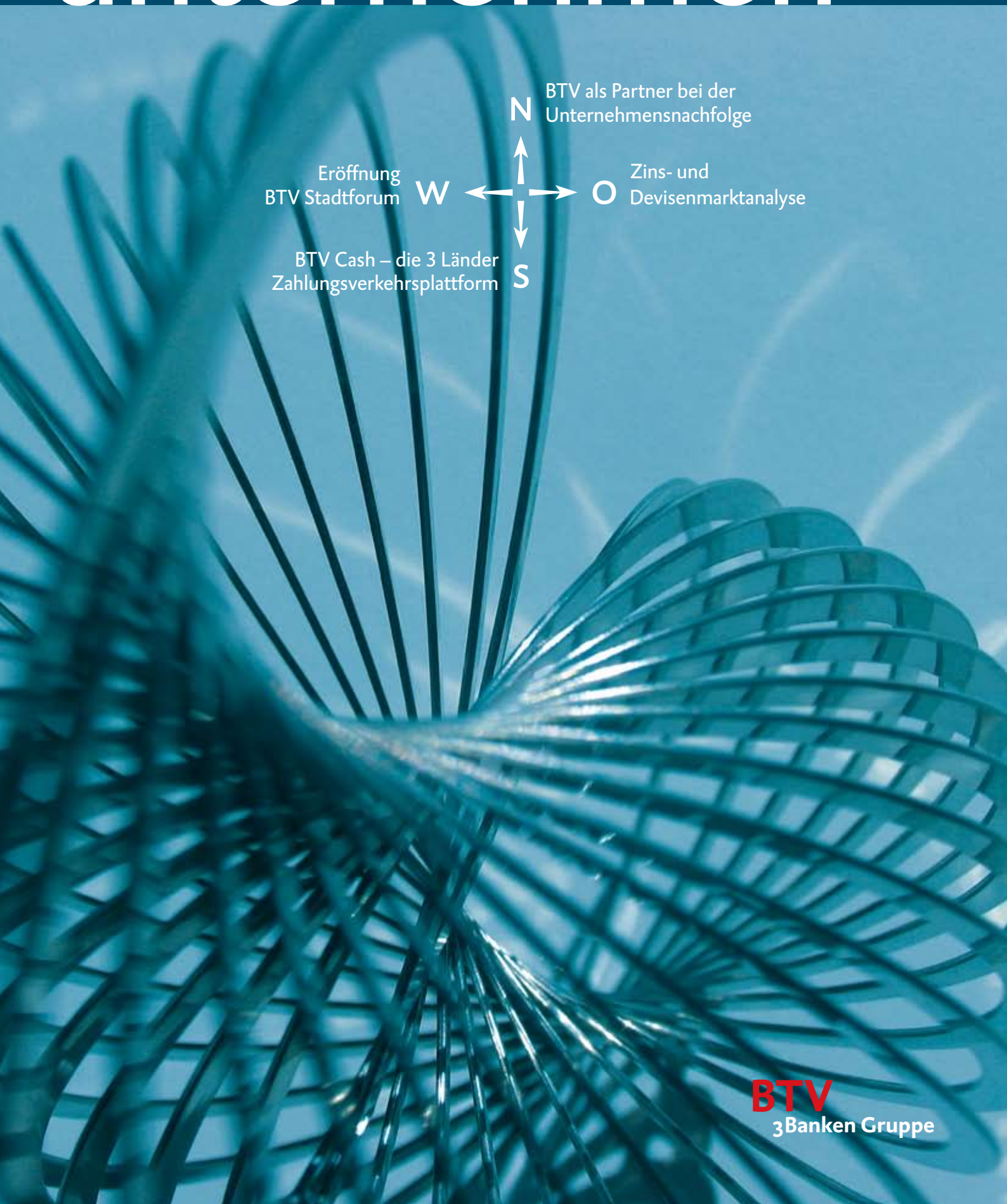
DER BTV KOMPASS FÜR BANK UND WIRTSCHAFT

DEZEMBER · 2006

unternehmen



N BTV als Partner bei der Unternehmensnachfolge

W Eröffnung BTV Stadtforum

O Zins- und Devisenmarktanalyse

S BTV Cash – die 3 Länder Zahlungsverkehrsplattform

BTV
3Banken Gruppe

INHALT

5 Vorwort

KAPITAL UND RISIKOMANAGEMENT

6 Die BTV Leasing GmbH in Deutschland

8 Abfertigung für Manager – wie Sie betriebliche und private Steuervorteile nutzen

9 Rund um die Österreichische Exportfonds GmbH

10 Kontaktbörse

UNTERNEHMEN UND MANAGEMENT

12 Das BTV Stadtforum: Interview mit Projektleiter Dr. Georg Hoblik

14 Der Platz der BTV in der Bankenwelt

16 Matinee-Veranstaltung der Deutschen Handelskammer

17 Das Topmanagement und die Regulierung durch Corporate Governance

18 Was Top-Unternehmen anders machen – Executive summary von Prof. Dr. Kurt Matzler über sein neues Buch

20 83. Generalversammlung der Handelskammer Schweiz, Österreich und Liechtenstein

21 BTV Veranstaltung „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Aus der Praxis – Für die Praxis“ in der Schweiz

22 Erfolgreiche Unternehmensübergaben: Etiketten Carini GmbH und Rhomberg Bau GmbH

24 Die BTV als Partner bei Ihrer Unternehmensnachfolge – Möglichkeiten der Übertragung von Unternehmen

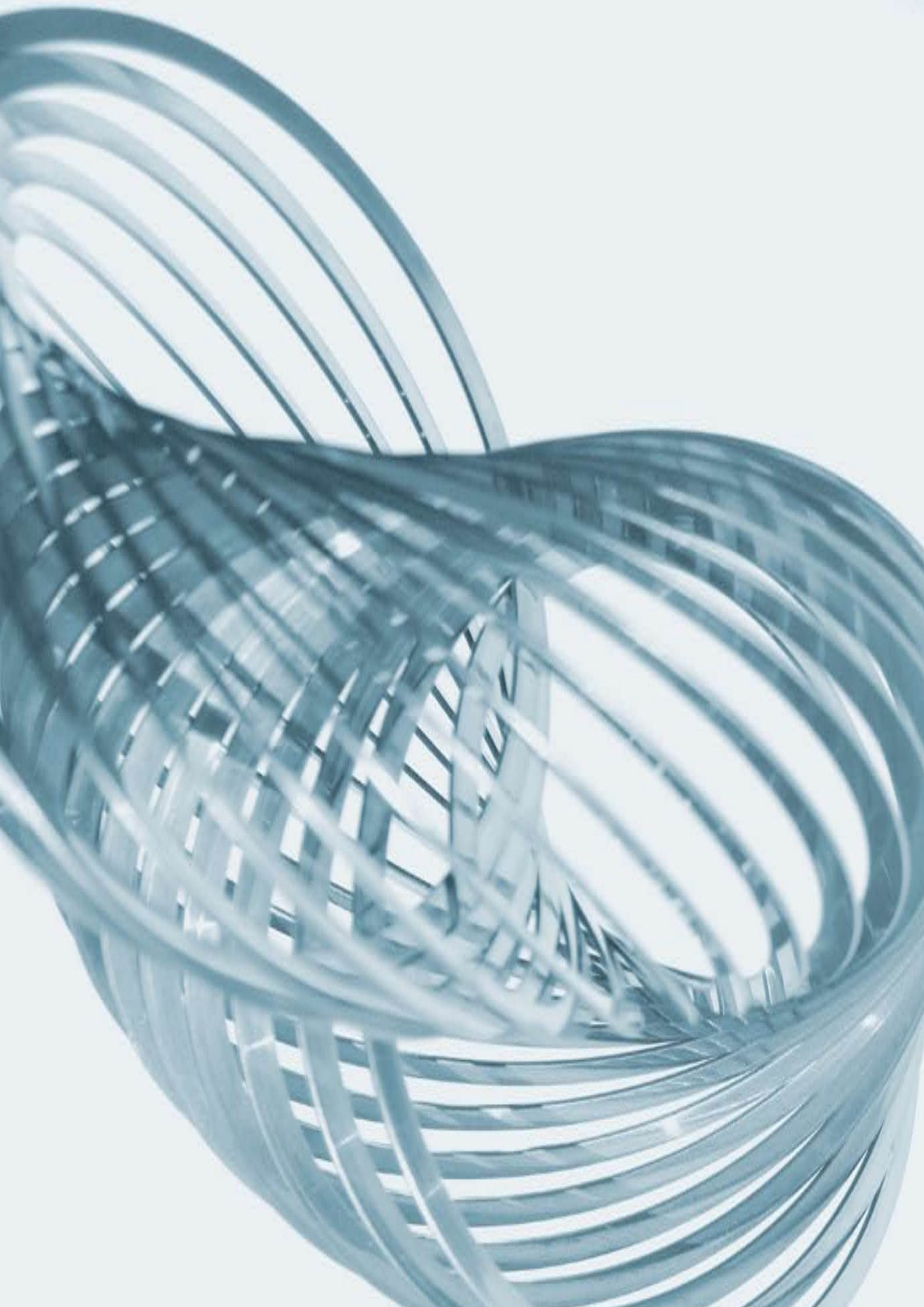
BTV SCHWERPUNKT ZAHLUNGSVERKEHR

26 Wie Sie mit der 3 Länder Lösung „BTV Cash“ im Zahlungsverkehr erhebliche Kosten sparen können

28 BTV Consulting im Zahlungsverkehr – Analysen zur Prozessoptimierung im Unternehmen

31 Zins- und Devisenmarktanalyse

34 Impressum



VORWORT

Mag. Markus Scherer, Leiter Geschäftsbereich Firmenkunden, markus.scherer@btv.at

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

ein für die heimische Wirtschaft wieder sehr erfolgreiches Kalenderjahr wird in wenigen Wochen abgeschlossen. Vor dem Hintergrund eines erwarteten Wirtschaftswachstums von über 3 % für das Jahr 2006 – getragen von kräftig gestiegenen Ausrüstungs- und Bauinvestitionen sowie einer ungebrochen hohen Exportquote der österreichischen Unternehmen – und einem prognostizierten Wirtschaftswachstum von knapp 2,5 % für das Jahr 2007 sind in den letzten Wochen in vielen Betrieben sehr ambitionierte Budgets verabschiedet worden. Wir haben in diesem Heft wieder eine Reihe von Ansatzpunkten und Ideen zur Optimierung Ihrer Geschäftsergebnisse gesammelt, die Sie bei der Realisierung Ihrer Ziele aktiv unterstützen können.

BTV Schwerpunkte

Bereits in unserer letzten Ausgabe informierten wir Sie über die Eröffnung der BTV Niederlassungen in Augsburg und Memmingen. Vor dem Hintergrund der sehr positiven Resonanz und Entwicklung dieses zweiten BTV Expansionsschrittes über die Staatsgrenzen hinweg werden wir Ende 2006 noch zwei weitere Niederlassungen in Deutschland – in Ravensburg und Rosenheim – eröffnen. In diesem Zusammenhang stellen wir Ihnen die Vorteile der Abwicklung Ihrer Deutschlandgeschäfte über die Zahlungsverkehrsplattform der BTV mit einem Konto bei einer unserer BTV Niederlassungen in Memmingen, Augsburg, Ravensburg oder Rosenheim exemplarisch dar.
Auch unserem Schwerpunkt zum Thema „Unternehmensnachfolge“ sind in diesem Heft wieder Beiträge gewidmet. Vorarlberger Paradeunternehmer – Herr Siegfried Erne und Herr Thomas Sohm von der Lustenauer Firma Etiketten Carini und Herr Konsul Walter-Heinz Rhomberg sowie Herr DI Hubert Rhomberg vom Bregenzer Bauunternehmen Rhomberg – berichten von Ihren Erfahrungen und den aus Ihrer Sicht wichtigsten Erfolgsfaktoren beim Übergabeprozess. Diese Beiträge werden durch einen Auszug aus den mit externen Partnern erstellten BTV Fachpublikationen abgerundet, in denen Experten des BTV Netzwerks einen Überblick über wichtige Fragestellungen, z. B. rund um das Steuer-, Gesellschafts- und Erbschaftsrecht, geben.

Das BTV Stadtforum

Einen Meilenstein in der Geschichte der BTV Entwicklung stellt die Eröffnung unseres neuen BTV Stadtforums im September 2006 dar. Mitten in der Innsbrucker Innenstadt entstand ein einzigartiges Zentrum für Kunden und Mitarbeiter. „Wie sich alle Tirolerinnen und Tiroler überzeugen können, bietet es den besten Rahmen für die persönliche Betreuung durch die BTV“, zeigen sich auch Vorstandssprecher Dir. Peter Gaugg und Vorstand Mag. Matthias Moncher vom neuen Gebäude begeistert. Ein kleines Stück dieser Begeisterung wollen wir Ihnen mit einer eigenen Beilage „BTV Stadtforum“ vermitteln.
Mit großer Freude dürfen wir in diesem Zusammenhang darauf verweisen, dass wir nahezu alle Gewerke an diesem Bauwerk sehr erfolgreich mit BTV Kunden umsetzen konnten und so unsere Verbundenheit mit der regionalen Wirtschaft auch in unserem eigenen Einflussbereich unter Beweis stellen konnten.

Gastbeitrag

Wir freuen uns, dass Herr Prof. Dr. Kurt Matzler von der Johannes Kepler Universität Linz persönlich ein „Executive Summary“ seines neu erschienenen Buchs zum Thema „Was Top-Unternehmen anders machen“ für diese Ausgabe von „unternehmen“ verfasst hat. Er zeigt in seinem Werk sehr anschaulich auf, dass „nicht der Wind, sondern die Stellung der Segel den Kurs bestimmt“ und somit das unternehmerische Geschick und nicht das wirtschaftliche Umfeld vorrangig Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Wie Sie sehen, haben meine Kolleginnen und Kollegen wieder ein sehr breites Spektrum an Wirtschaftsthemen in diesem „unternehmen“ für Sie zusammengefasst. Von meiner Seite wünsche ich Ihnen zunächst viel Vergnügen beim Lesen der aktuellen Ausgabe und natürlich auch noch viel Erfolg bei Ihren Geschäften bis zum Jahresende. Ich freue mich schon darauf, Sie auch 2007 wieder mit unserer BTV Publikation „unternehmen“ durch das Jahr begleiten zu dürfen und wünsche Ihnen auf diesem Weg einen guten Start in das kommende Kalenderjahr.

Ihr

Mag. Markus Scherer

DIE BTV LEASING GMBH IN DEUTSCHLAND

Die BTV Leasing GmbH ist bereits mehrere Jahre mit ihrem Angebot in Deutschland präsent. Bis jetzt wurden unsere Leasingkunden von Tirol aus betreut. Seit Mitte dieses Jahres ist die BTV Leasing GmbH mit einer eigenen Tochter in Deutschland vertreten, die auf den Erfahrungsschatz der österreichischen Mutter zurückgreift. Sitz der Gesellschaft ist Memmingen und die Betreuung der Kunden erfolgt direkt durch die Mitarbeiter vor Ort.

Unser Ziel ist es, Sie durch unsere Kompetenz und unsere Flexibilität zu begeistern und damit die Basis für eine dauerhafte Partnerschaft zu schaffen.

Nachfolgend finden Sie einen kurzen Überblick über unsere Geschäftsfelder und die wesentlichen Vorteile einer Leasingfinanzierung.

Mobilien-Leasing

Das Mobilien-Leasing ermöglicht die Nutzung beweglicher Anlagegüter (Produktions- oder Arbeitsmaschinen, EDV-Anlagen). Als Leasingobjekte eignen sich alle mobilen Investitionsgüter. Ausnahme: Investitionsgüter, die speziell nur auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind und bei/von Dritten nicht verwendet werden können.

Die BTV Leasing bietet zwei Leasingvarianten im Zusammenhang mit Mobilien an:

- **Teilamortisation Leasing (Restwertleasing):**
  Der Leasingnehmer führt während der Vertragslaufzeit nur einen Teil des eingesetzten Kapitals zurück. Die Leasingrate wird so kalkuliert, dass am Ende der Vertragsdauer ein Restwert (= linearer Restbuchwert) verbleibt. Die Vertragslaufzeit muss zwischen 40 % und 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des Wirtschaftsgutes (lt. AfA-Tabelle) liegen.

- **Mietkauf:**
  Das Mietkauf-Modell ist die ideale Alternative zum Leasing und kommt nur im Mobilienbereich zur Anwendung. Das Wirtschaftsgut wird in der Bilanz des Kunden aktiviert. Der Mietkauf ist zivilrechtlich weder ein Kreditvertrag noch ein Leasingvertrag. Es handelt sich um einen Kaufvertrag, bei dem die BTV Leasing Deutschland GmbH das angekaufte Wirtschaftsgut an den Kunden (weiter)verkauft. Dabei wird eine Kaufpreisstundung vereinbart. Die Umsatzsteuer für alle Raten ist am Vertragsbeginn fällig. Der Vorteil ist, dass der Leasingnehmer Investitionsbegünstigungen bzw. Förderungen in Anspruch nehmen kann.

Immobilien-Leasing

Beim Immobilien-Leasing handelt es sich um die Vermietung von unbeweglichen Wirtschaftsgütern (Produktions-, Lager- und Bürogebäude, Schulen, Amtsgebäude etc.) und der dazugehörigen Grundstücke. Das wesentliche Unterscheidungskriterium zum Mobilien-Leasing ist hierbei der steuerliche Begriff der „Unbeweglichkeit“.

Für dieses Geschäftsfeld gibt es ebenfalls zwei Varianten:

- **Teilamortisationsmodell ohne Mieterdarlehen:**
  Bei dieser Variante wird während der Vertragslaufzeit vom Leasingnehmer nicht das gesamte eingesetzte Kapital rückgeführt. Die Leasingrate wird so kalkuliert, dass am Ende der Vertragsdauer ein Restwert (= linearer Restbuch wert) verbleibt. Der Leasingnehmer hat die Möglichkeit, die Immobilie zu diesem Restwert zu erwerben.

- **Teilamortisationsmodell mit Mieterdarlehen:**
  Die aufgenommenen Finanzierungsmittel werden während der Vertragslaufzeit in voller Höhe getilgt. Aufwandswirksam ist aber nur der Teil des Leasingentgeltes, der einer Tilgung bis auf den Restbuchwert entspricht. Der darüber hinausgehende Anteil ist aufwandsneutral und vom Leasingnehmer als Forderung gegen die Leasinggesellschaft zu aktivieren. Diese Forderung wird als Mieterdarlehen bezeichnet und entspricht am Ende der Vertragslaufzeit dem steuerlichen linearen Restbuchwert.

  Das Mieterdarlehen entsteht ab dem Zeitpunkt, zu dem die kumulierte Tilgung die kumulierte Abschreibung übersteigt, d. h., wenn die Restverbindlichkeit unter den steuerlichen Restbuchwert zum Ende der Vertragslaufzeit sinkt.

Eine Besonderheit beim Immobilienleasing ist die Berücksichtigung bzw. der Einbezug des Grundstückes. Es gibt in Deutschland zwei Darstellungsmöglichkeiten:

- **Kauf des Grundstückes durch die Leasinggesellschaft:**
  Die BTV Leasing GmbH tritt als Käufer gegenüber dem Grundstücksmakler oder dem Verkäufer auf und erwirbt das Grundstück im Rahmen eines Leasingvertrages. Die Grundstückskosten werden im Rahmen der Leasingrate nur mit dem Zinsendienst berücksichtigt und bilden gemeinsam mit dem Gebäuderestbuchwert den zukünftigen Restwert ihres Leasingvertrages.

- **Bau auf Basis Erbbaurecht:**
  Sollte sich das Grundstück bereits in Ihrem Besitz befinden, so besteht die Möglichkeit, unter gewissen Voraussetzungen ein Erbbaurecht zu begründen.

Mag. Dorothea Haas, BTV Leasing GmbH, dorothea.haas@btv-leasing.com

SALE AND LEASE BACK

Sale and Lease Back

Für den Mobilien- und den Immobilienbereich gibt es die Möglichkeit eines so genannten Sale and Lease Back-Geschäftes. In diesem Fall ist der Leasingnehmer im Besitz eines Objektes und benötigt, z. B. für eine Expansionsstrategie, Liquidität und möchte in diesem Zusammenhang die Vorteile von Leasing nutzen. In diesem Fall ist „Sale & Lease Back" die beste Lösung für diesen Finanzierungsbedarf.

Der Leasingnehmer verkauft ein bestehendes Objekt, das sich bereits in seinem Eigentum befindet. Die BTV Leasing Deutschland GmbH stellt dieses im Rahmen eines langfristigen Leasingvertrages wieder zur Verfügung. Der Kunde kann dieses Objekt weiter verwenden und nutzt gleichzeitig die gewonnene Liquidität für weitere geschäftliche Vorhaben oder Investitionen, ohne zusätzliche Fremdmittel aufnehmen zu müssen.

Vorteile einer Leasingfinanzierung

Die klassischen Vorteile einer Leasingfinanzierung in Österreich sind:

- **Liquiditätseffekt:**
  Liquide Mittel werden im Unternehmen nicht langfristig gebunden. Dadurch kann die freie Liquidität für neue Aktivitäten verwendet werden.

- **Bilanzneutralität:**
  Das Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital wird nicht beeinflusst. Das Gut wird in das Anlagevermögen der Leasinggesellschaft aufgenommen.

- **Flexibilität:**
  Durch unterschiedliche Finanzierungsvarianten im Leasing kann auf die individuelle Situation des Kunden eingegangen werden.

- **Aufwandswirksamkeit:**
  Die Leasingrate fließt als Aufwand komplett in die Bilanz ein und reduziert somit die Basis für die Berechnung der Einkommen- und Körperschaftssteuer.

In Deutschland gibt es darüber hinaus noch einen zusätzlichen Steuereffekt:

- **Gewerbesteuerneutralität:**
  Das Leasinggeschäft (ausgenommen der Mietkauf) stellt ein so genanntes schwebendes Geschäft dar, welches keinen steuerlichen Dauerschuldcharakter besitzt. Das heißt, im Unterschied zu einem Kreditgeschäft entfällt bei einer Investition über Leasing die durch die Zurechnung der Dauerschuldzinsen zusätzliche Gewerbesteuerbelastung.

ABFERTIGUNG FÜR MANAGER – WIE SIE BETRIEBLICHE UND PRIVATE STEUERVORTEILE NUTZEN

Christoph Achammer, 3 Banken-Versicherungsdienst, christoph.achammer@3bvs.at

Auf der Grundlage des § 14 Abs. 1 Z 3 EStG wurde der begünstigte Personenkreis für rückstellungsfähige Abfertigungszusagen erweitert. Insbesondere um Gesellschafter/Geschäftsführer mit einer Beteiligung ab 50 % bzw. Gesellschafter/Geschäftsführer mit einer Sperrminorität (Beteiligung weniger als 50 %) und Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften.

Wie funktioniert die Abfertigung für Manager?

Voraussetzung ist eine einzelvertragliche (schriftliche) Abfertigungszusage, welche die Möglichkeit der Anrechnung von Vordienstzeiten einschließt. Weiters muss die steuerbegünstigte Abfertigungszusage in ihrer Höhe einer gesetzlichen kollektivvertraglichen Abfertigung entsprechen.

Betriebliche Finanzierung einer Abfertigungszusage

Dies kann einerseits durch Bildung einer Abfertigungsrückstellung gem. § 14 Abs. 1 Z 3 EStG erfolgen. Für eine neu zugesagte Abfertigungsleistung bildet das Unternehmen eine Abfertigungsrückstellung. Seit dem Veranlagungsjahr 2004 kann die Rückstellung im vollen erforderlichen Ausmaß, das entspricht 45 % bzw. 60 % des aktuellen Abfertigungsanspruches, gebildet werden. Die Bildung der steuerlichen Rückstellung ist nicht möglich, wenn das Unternehmen im Wirtschaftsjahr 2002 oder 2003 sämtliche Abfertigungsrückstellungen aller Dienstnehmer des Betriebes steuerneutral aufgelöst hat.

Eine zweite Möglichkeit kann der Abschluss einer Abfertigungsversicherung sein. Diese ist für Manager besonders empfehlenswert, da die Personen nicht dem Schutz des Insolvenzentgeltsicherungsgesetzes unterliegen und diese Versicherung die Absicherung und die Bereitstellung der erforderlichen Liquidität garantiert. Es bieten sich zwei Varianten der Abfertigungsversicherung an:

Variante 1: Rückdeckungsversicherung

- Lebensversicherung zur Vorsorge; bei bestehender Wertpapierdeckung ist eine Kombination möglich
- Versicherungsschutz für die versorgungspflichtigen Hinterbliebenen
- Die Laufzeit ist auf das Pensionsalter abgestimmt
- Gleich bleibende und damit kalkulierbare Prämie

Variante 2: Auslagerungsversicherung gem. EStR 2000, Rz 3369a

- Eine für die Erfüllung der Abfertigungsansprüche zweckgebundene Lebensversicherung mit direktem Bezugsrecht für den Begünstigten
- Da es sich um eine „Direktversicherung“ handelt, ist sie nicht Bestandteil des Unternehmens und daher nicht aktivierungspflichtig
- Die Höhe der Erstprämie ist gleich der Höhe der zu bildenden Rückstellung – durch diese Einmalprämie wird bereits ein erheblicher Teil der Abfertigung finanziert
- Alle weiteren Prämien im Ausmaß der fiktiven Rückstellung sind als betrieblicher Aufwand zu werten

Versteuerung der Abfertigung

Die Abfertigungszahlung unterliegt dem begünstigten Steuersatz von 6 %, wenn der Gesellschafter/Geschäftsführer in den letzten zehn Jahren vor Beendigung seiner Tätigkeit nicht wesentlich, gemäß § 22 Z 2 EStG nicht mehr als zu 25 %, an der Gesellschaft beteiligt ist und zusätzlich eine der beiden folgenden Voraussetzungen erfüllt: Einerseits, wenn der Gesellschafter/Geschäftsführer im Besitz einer Sperrminorität ist oder, wenn der Gesellschaftsanteil seit 31.12.2002 ununterbrochen auf 50 % gesenkt ist.

Die Vorteile zusammengefasst

- Möglichkeit einer rückstellungsfähigen Abfertigungsvorsorge für den Gesellschafter/Geschäftsführer
- Hohe Zuführung zur Rückstellung durch Anrechnung von Vordienstzeiten
- Attraktiver steuerlicher Vorteil während der Laufzeit
- Steuervorteile bei der Auszahlung
- Steuerrechtlich und handelsrechtlich verbessertes Bilanzbild durch die Auslagerungsversicherung
- Unabhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens durch eine Versicherungslösung
- Weitere betriebliche Vorsorgelösungen (z. B. Pensionszusage) unabhängig davon möglich

Für eine optimale und individuelle Lösung der betrieblichen Altersvorsorge ist eine ausführliche Beratung empfehlenswert. Das 3 Banken Versicherungs-Service, 3BVS, informiert Sie als All-in-One-Anbieter (Versicherung, Pensionskasse, Mitarbeitervorsorgekasse) gerne über Fragen im Zusammenhang mit der Einführung eines Vorsorgesystems und entwickelt gemeinsam mit Ihnen eine maßgeschneiderte Lösung.

RUND UM DIE ÖSTERREICHISCHE EXPORTFONDS GMBH

Siegfried Spörr, Geschäftsbereich Firmenkunden, siegfried.spoerr@btv.at

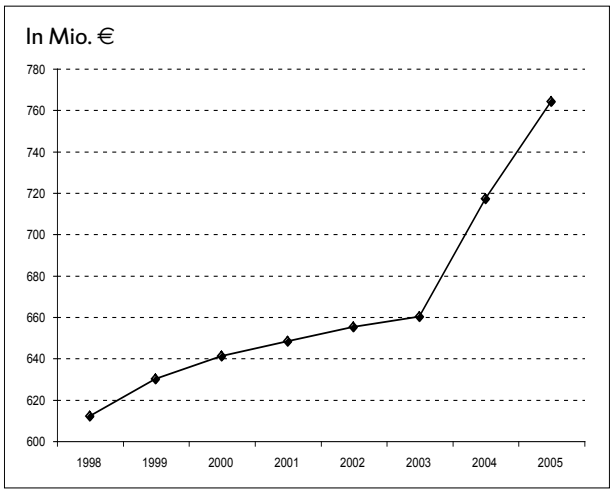
Der Exportfonds wurde 1950 gegründet und ist im Besitz der Österreichischen Kontrollbank AG (70 %) und der Wirtschaftskammer Österreich (30 %). Seit seiner Gründung werden kleinere und mittlere Exporteure durch zinsgünstige Exportkredite unterstützt.

Unternehmen mit bis zu max. 250 Mitarbeitern und einem Umsatz bis zu 50 Mio. € können ihre Exportgeschäfte (Exportaufträge und Exportforderungen) über den Exportfonds-Rahmenkredit finanzieren. Maximal können 30 % des Exportumsatzes des letzten Geschäftsjahres als Betriebsmittelkredit in Anspruch genommen werden, wobei der Kreditbetrag durch Exportaufträge und Exportforderungen gedeckt sein muss. Bei stark expandierenden Unternehmen gibt es überdies die Möglichkeit, auch die Exportumsatzprognose für das laufende Geschäftsjahr als Basis heranzuziehen. Bei Dienstleistungsunternehmen, wie zum Beispiel bei Speditionen, werden nur Exportforderungen finanziert. Das Antragsformular ist einfach gestaltet und bei der Hausbank zusätzlich mit den beiden letzten Bilanzen einzureichen.

Der Exportfonds hat mit allen österreichischen Banken einen Treuhandvertrag über die Abwicklungsmodalitäten von solchen Rahmenkrediten geschlossen. Jede Woche findet in Wien eine Beiratssitzung statt, in der alle bis zur Vorwoche eingebrachten Anträge behandelt und entschieden werden.

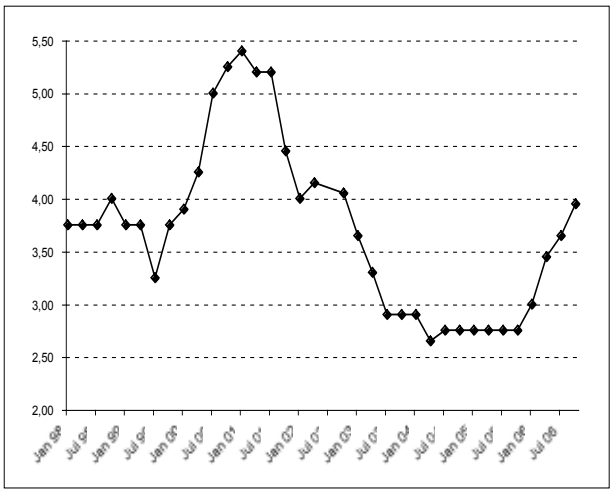
Immer mehr Exporteure nehmen von dieser Möglichkeit Gebrauch. Die Grafik „Entwicklung Kreditausnützung Exportfonds" stellt das Gesamtvolumen an Exportfondskrediten von 1998 bis 2005 dar. Diese steigende Tendenz setzte sich auch im heurigen Jahr fort. In der BTV wurde das Volumen 2006 bisher um ca. 29 % gesteigert.

ENTWICKLUNG KREDITNÜTZUNG EXPORTFONDS



Die Zinssätze werden vierteljährlich dekursiv verrechnet und betragen im 4. Quartal des heurigen Jahres 3,95 % p. a. (siehe Grafik „Entwicklung Zinssatz Exportfonds"). Je nach Bonität des Antragstellers ist seitens der finanzierenden Bank gegenüber dem Exportfonds eine Hausbankhaftung von teilweise bis zu 100 % abzugeben. Falls eine solche notwendig ist, wird dem Antragsteller durch seine Hausbank eine entsprechende Haftungsprovision verrechnet. Bei einer guten Bonität des Antragstellers verzichtet der Exportfonds auf diese Hausbankhaftung.

ENTWICKLUNG ZINSSATZ EXPORTFONDS



KONTAKTBÖRSE

firmenkunden.service@btv.at

Als Partner von tausenden Firmenkunden stellen wir gerne den Kontakt zwischen Kunden her, die spezielle betriebliche Angebote haben oder suchen.

Gesucht werden derzeit

- Vorarlberg: Bauträger sucht Liegenschaften mit 1.000 bis 2.000 m² in den Bezirken Bludenz, Feldkirch und Dornbirn.
- Landeck und Kufstein: Reisebüro sucht in ebenerdiger, gut frequentierter Lage Bürofläche mit rund 100 m² zur Miete.
- Großraum Innsbruck: Rund 100 bis 150 m² Büroräumlichkeiten mit Infrastruktur gesucht. Idealerweise zusätzlich mit 50 bis 80 m² Lager mit ebenerdiger Stellfläche und LKW-Zufahrt. Lage des Objektes eher sekundär, Nutzung über Miete, Mietkauf, Leasing oder Kauf möglich.

Angeboten werden derzeit

- Imst: Grundstück mit ca. 1.000 m² und darauf befindlichem Gebäude (3 Etagen mit je 700 m²) zu verkaufen oder zu verpachten. Büroräume mit ca. 300 m² in unterster Etage, Ölheizung vorhanden, einwandfreier Zustand.
- Innsbruck: Büroräumlichkeiten im 2. OG des Helblinghauses (Altstadt) mit 135 m² (4 Zimmer und Teeküche) langfristig zu vermieten.
- Innsbruck: Geschäftslokal in Pradl mit 360 m² EG-Fläche (+ 140 m² Keller) und Parkplätzen vor dem Geschäft zu vermieten.
- Innsbruck: Büro- bzw. Lagerräumlichkeiten mit 250 m² und 3 Autoabstellplätzen im Gewerbegebiet Rossau, Etrichgasse 8, zu vermieten.
- Hall: Gewerbegrund mit 1.215 m², geschottert und eingezäunt, zu vermieten oder verpachten.
- Wien: Palaisetage mit 500 m² im 1. Bezirk nächst Graben, geeignet als Büro, Galerie etc., mit oder ohne GmbH als Hauptmiete abzugeben.
- Wien: Liegenschaft in 1030 Wien, Franzosengraben, mit ca. 1.650 m² zu verkaufen (gültige Baugenehmigung für Bürogebäude mit Tiefgarage bereits vorhanden).

Sollten Sie Interesse an einer dieser Anzeigen haben oder selber eine aufgeben wollen, kontaktieren Sie einfach Ihren Firmenkundenbetreuer oder schicken Sie uns diese Seite als Fax an: +43/(0)5 05 333-1302 oder per E-Mail an: firmenkunden.service@btv.at

Absender und Ansprechpartner:

_____

_____

_____

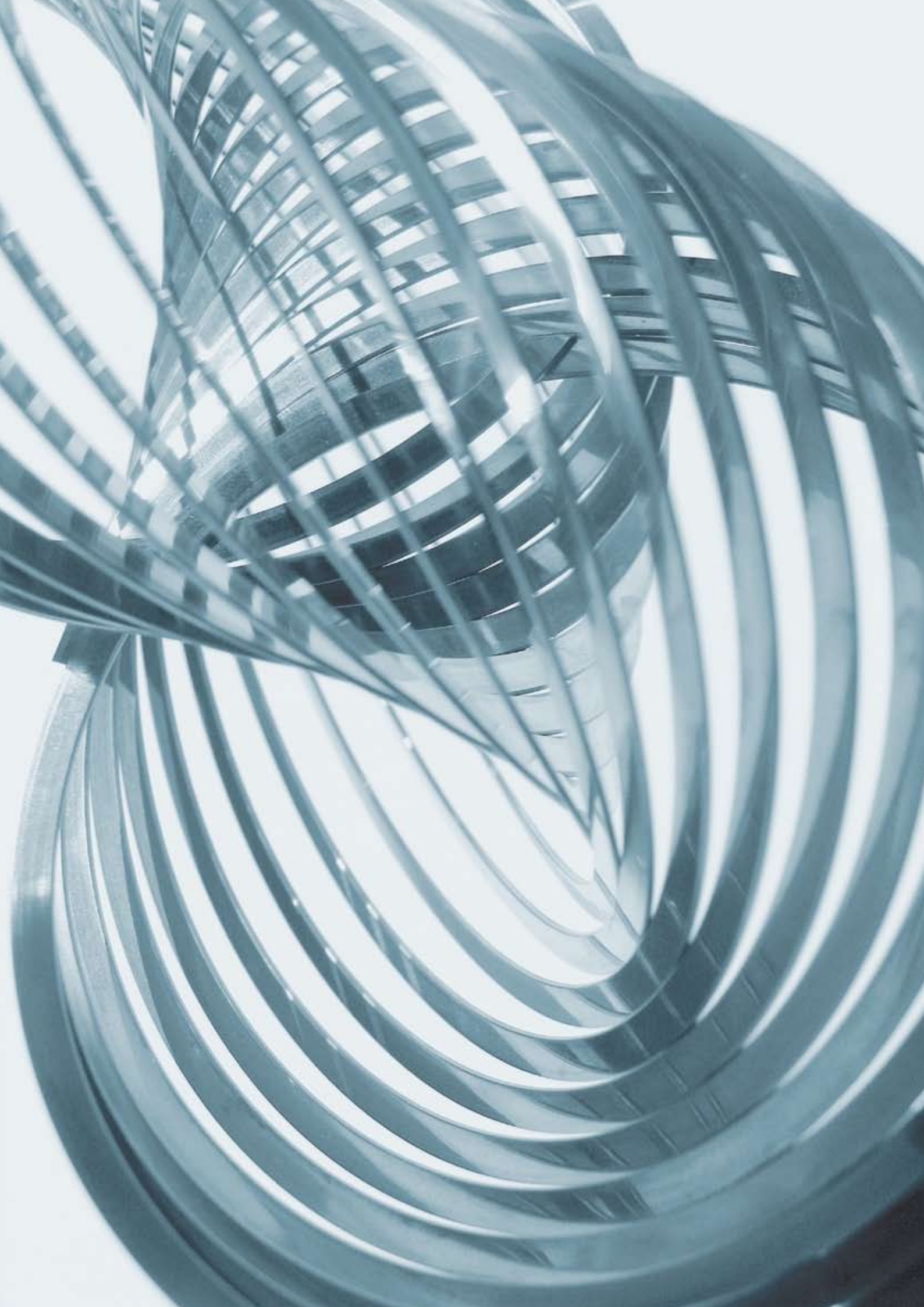
_____

_____

Telefon / E-Mail:

_____

_____



DAS BTV STADTFORUM – INTERVIEW MIT PROJEKTLEITER DR. GEORG HOBLIK

Mitten in der Innsbrucker Innenstadt entstand in zweieinhalbjähriger, unfallfreier Bauzeit ein einzigartiges Zentrum für Kunden und Mitarbeiter. Dr. Georg Hoblik betreut seit sieben Jahren als Projektleiter für den Auftraggeber das Gesamtprojekt. Er gibt einen Einblick in die Abwicklung eines Projektes dieser Größenordnung.

Herr Dr. Hoblik, geben Sie uns eine kurze Definition von Ihrer Aufgabe in diesem herausfordernden Projekt.
In so einem großen Projekt müssen alle Informationen und Entscheidungen von Anfang bis Ende, vom ersten Konzept bis zur Ausführung, über eine zentrale Stelle, die Projektleitung, laufen. Anfangs übernimmt der Projektleiter die Verantwortung, dass alle relevanten Rahmenbedingungen geprüft wurden und Konzepte oder Planungen realisierbar sind. Im zweiten Schritt müssen alle Beteiligten und Betroffenen (Planer, Nutzer, Nachbarn, Behörden, ...) informiert, betreut und organisiert werden, Entscheidungen müssen herbeigeführt werden. Im dritten Schritt, d. h. während des Baus, muss dann das Erreichen der Projektziele bezüglich Kosten, Termine und qualitativer Anforderungen verantwortet werden. Selbstverständlich war daher die Projektleitung für dieses Jahrhundertprojekt ein sehr zeitaufwendiger und intensiver Job, aber das Ergebnis rechtfertigt vieles.

Beschreiben Sie die Situation eines Projektleiters im Spannungsfeld zwischen den ausführenden Firmen, dem Auftraggeber und den Architekten. Und welche Arten von Kosten werden durch einen Projektleiter eingespart?
Schlechte oder falsche Entscheidungen werden häufig aufgrund von einem zu geringen Wissensstand speziell am Anfang eines Projekts getroffen. Aufgabe des Projektleiters, der sich ausschließlich um dieses Projekt kümmern kann, ist es, die notwendigen Informationen zusammenzutragen und für die Entscheidungsträger, d. h. den Auftraggeber aufzubereiten. Im weiteren Verlauf kann der Projektleiter durch sein sehr intensives Wissen über das Projekt und seine Randbedingungen Einsparungen bei der Planung durch das Weglassen von Nicht-Notwendigem oder Vereinfachungen ohne Qualitätsverluste für den Auftraggeber einbringen. Bei der Ausführung selbst, bei der jede Woche viele Details geklärt werden müssen oder plötzlich auftretende Probleme gelöst werden müssen, kann ein „starker Bauherr“ im Team mit guten Architekten, Planern und Bauleitern viele kleine Geldbeträge sparen, die in Summe einen schönen Betrag ergeben. Generell ist zu sagen, dass ein guter Projektleiter als „starker Bauherr“ auftreten soll, da auch die Planer und Ausführenden ein starkes Gegenüber wünschen, um rasche und eindeutige Entscheidungen zu erreichen.

Wie geht ein Projektleiter an ein Vorhaben mit einem Investitionsvolumen von 35 Mio. € heran?
Der Aufbau und Ablauf eines Projekts ist immer vergleichbar – unabhängig von der Investitionssumme. Ein größeres Projekt wird auf mehrere, zusammenhängende Teilprojekte heruntergebrochen. Manchmal werden diese noch in weitere Teile zerlegt, um sich die Aufgabe vorstellen zu können, bezüglich Kosten und der noch auftretenden Probleme und Schwierigkeiten. Dafür werden dann die Budgets und Terminschienen geschätzt, in Summe ergibt dies das Gesamtbudget und den Gesamtterminplan. Bei der Umsetzung ist es wichtig, immer wieder diese Teilbudgets als eiserne Klammer zu betrachten. Wenn das Teilbudget nicht reicht, müssen neue, kostengünstigere Lösungen gesucht werden. Auf mögliche Einsparungen in Zukunft darf man nicht vertrauen oder hoffen.

DI Hannes Leitner, BTV Marketing & Kommunikation, hannes.leitner@btv.at

Können Sie uns von einer Anekdote während der Bauphase berichten?
Die Innsbrucker Firma Huter & Söhne hat den Auftrag für die Renovierung des alten Dachstuhls der Gilmschule bekommen. Nachdem die Gilmschule unter Denkmalschutz steht und man nachgeforscht hat, wie der Dachstuhl original geplant und gebaut worden war, hat man entdeckt, dass die Firma Huter & Söhne, die 1860 gegründet worden war, selbst diesen Dachstuhl gebaut hat. Sogar wunderschöne aquarellierte Pläne konnte man noch im Firmenarchiv finden.

Gibt es Firmen, die Sie besonders hervorheben wollen, die eine herausragende Leistung vollbracht haben?
Fast alle Firmen, die an unserem BTV Stadtforum gebaut haben, kamen aus der Region Innsbruck bzw. Tirol. Diese Firmen haben nicht nur großartige handwerkliche Arbeit geleistet, sondern sie können auch preislich mit internationaler Konkurrenz mithalten. Die Baufirma Kurz hat beispielsweise den Baumeisterpreis 2005 für die herausragende Leistung auf unserer Baustelle erhalten.

Gab es unerwartete Zwischenfälle während des Baus?
Der Winter 2005/2006 war der kälteste Winter seit Beginn der meteorologischen Aufzeichnungen und wir hatten noch nicht alle Fenster eingebaut. Obwohl schon zwei Drittel der Heizleistung installiert waren, konnten wir die Temperatur teilweise nur um den Gefrierpunkt halten, an einen Innenausbau war nicht zu denken. Selbstverständlich sollte der Fertigstellungstermin eingehalten werden, die Uhr lief weiter und weiter.

Was war für Sie die größte Herausforderung in diesem Projekt?
Das Haus sollte ein ganz besonderes BTV Haus werden, alle Funktionen sollten mehr als erfüllt werden, aber die Kosten und Termine mussten einem durchschnittlichen Bürohaus entsprechen. Jedes Detail wurde daher so lange überlegt und geplant, dass es zwar in der Erscheinung nichts vom Besonderen verloren hat, aber in der Herstellung dem Gewöhnlichen entsprach.

Noch eine abschließende Frage: Wie gefällt es Ihnen als Wiener im „heiligen Land“ Tirol?
„Wunderbar“, auch wenn ich die schöne Natur meist nur aus der Entfernung gesehen habe. Freundliche Menschen und Firmen, die mit ihrem Können glänzen und dabei noch auf Handschlagqualität Wert legen, sind der entscheidende Faktor. Wichtig ist für einen Nicht-Tiroler, dass er viel vor Ort ist und sich mit den Interna vertraut macht, um akzeptiert zu werden.

FAKTEN ZUM BAU

Abbruch:	Ende 2003
Baubeginn:	April 2004
Fertigstellung:	August 2006
Bruttogeschoßfläche oberirdisch:	ca. 15.500 m²
Bruttogeschoßfläche unterirdisch:	9.400 m²
Tiefgaragenplätze:	250
Arbeitsplätze:	500
Kosten:	35 Mio. €

DER PLATZ DER BTV IN DER BANKENWELT

Mit einem Kernkapital von 75 Milliarden USD gilt die amerikanische Citigroup als derzeit weltweit größte Bank. Nur knapp dahinter rangieren der US-Riese JP Morgan und die britische HSBC. Die BTV kommt in der weltweiten Rangliste auf einen Platz um ca. 670.

Die internationale Bankenlandschaft war im vergangenen Jahrzehnt geprägt durch große Fusionen. In unserem Nachbarland Italien steht etwa der Zusammenschluss von Banca Intesa und San Paolo IMI zu einem neuen europäischen Bankriesen kurz bevor. Trotz der zunehmenden Konzentrationstendenzen im Finanzdienstleistungssektor zeichnen sich bestimmte Institute durch besondere Kompetenzen in gewissen Bereichen aus.

Während namhafte französische Banken bei der Strukturierung von Zins- und Währungsprodukten an der Spitze liegen, sind britische und niederländische Banken bei Handelsfinanzierungen federführend. Aufgrund der ausgeprägten Bankentradition bezeichnen sich Schweizer Institute als Topanbieter im Bereich Vermögensmanagement. Die in Frankfurt angesiedelten Spitzeninstitute zeichnen sich durch besonderes Know-how im Investmentbanking aus und haben eine Kernkompetenz im internationalen Zahlungsverkehr entwickelt.

Die BTV kann durch ihre regionale Verbundenheit eine besonders intensive Marktkenntnis anbieten. Durch die enge Zusammenarbeit vor allem mit europäischen Spitzeninstituten stehen unseren Kunden die Produkte und das Know-how des BTV Korrespondenzbankennetzes zur Verfügung. Hinter den Kulissen arbeitet die BTV zum Beispiel im Zahlungsverkehr mit den kompetentesten Instituten in diesem Geschäftsfeld zusammen, im Bereich Trade Finance kann weltweit auf mehr als 1.000 Korrespondenzbanken zurückgegriffen werden.

Mag. Martin Krismer, Geschäftsbereich Firmenkunden, martin.krismer@btv.at

DIE TOP-BANKEN DER WELT

Rang	Bank	Land	Kernkapital (Mio. USD)	Bilanzsumme (Mio. USD)
1.	Citigroup	USA	74.415	1.484
2.	JP Morgan Chase	USA	68.621	1.157
3.	HSBC Holdings	UK	67.259	1.277
4.	Bank of America	USA	64.281	1.110
5.	Crèdit Agricole	F	63.422	1.243
95.	Erste Bank Sparkassen	A	5.962	190
667.	**Bank für Tirol und Vorarlberg**	**A**	**430**	**8,24**

Daten per Ende 2005

MATINEE-VERANSTALTUNG DER DEUTSCHEN HANDELSKAMMER

DI Hannes Leitner, BTV Marketing & Kommunikation, hannes.leitner@btv.at

DHK-Präsident Albert Hochleitner ehrt EADS-Chef Dr. Thomas Enders (v.l.)

EADS-Chef Dr. Thomas Enders (Mitte) zeigte sich in Salzburg auch über die hohe Qualität und Flexibilität der österreichischen Zulieferer erfreut.

Im festlichen Rahmen der Salzburger Residenz gestaltete sich die Matinee-Veranstaltung der Deutschen Handelskammer (DHK) auch heuer zu einem Treffen auf hohem Niveau. Als Gastredner konnte der Vorstandsvorsitzende der European Aeronautic Defence and Space Company (EADS), Dr. Thomas Enders, gewonnen werden. Europa braucht sich dank höchstem Leistungsstand vor der Globalisierung nicht zu fürchten.

Sehr gute Zusammenarbeit zwischen Österreich und Deutschland

In seinem Vortrag veranschaulichte Enders vor mehr als 250 Teilnehmern das kontinuierliche Wachstum der Luftfahrtbranche und die entscheidende Rolle von EADS bei der Entwicklung maßgebender Standards. Probleme, wie sie während der Entwicklungs- und Reifephase neuer Produkte naturgegeben entstehen können, sind aus der Sicht des EADS-Chefs verlässlich unter Kontrolle. Enders lobte die industrielle Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Österreich im Allgemeinen und die anpassungsfähige, verlässliche Kapazität der österreichischen Zulieferindustrie in den Bereichen Flugzeugbau und Weltraumfahrt. Besonders hervorgehoben wurden die Zulieferungen aus Österreich in Art, Umfang und Verlässlichkeit und der technologische Leistungsstand der Unternehmen.

Europa ist für die Globalisierung gewappnet

In der Globalisierung sieht Enders enorme Wachstumschancen. Schon bisher sei Europa auf diesem Wachstumsmarkt erfolgreich. Zur Fortsetzung dieser Entwicklung sei es aber notwendig, dass die Infrastrukturen mit der technischen Entwicklung Schritt halten.

Dank neuer Kooperationsformen, beispielsweise bei der Entwicklung einer europäisch-russischen Mondlandefähre, habe die Zukunft schon längst begonnen. Europa ist in den Augen des EADS-Chefs auch führend bei der Gestaltung und Nutzung von geistigem Eigentum. Dem zu Grunde müsse allerdings eine dauerhafte Innovationskraft durch moderne Formen der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Industrie liegen.

Mit ca. 114.000 Mitarbeitern und mehr als dreißig ausgelieferten Flugzeugen pro Monat liegt EADS auch technologisch weltweit an der Spitze der Branche, betonte Enders. Wie in anderen Bereichen müsse sich Europa jedoch auch in der Flugzeugbranche auf einen zunehmend harten Wettbewerb auf den Weltmärkten vorbereiten. Als Beispiel nannte Enders die Entwicklung der chinesischen Flugzeugindustrie. In zwanzig bis dreißig Jahren plane China vollwertige Verkehrsflugzeuge selbst auf den Markt zu bringen.

Von den Besuchern dieser hochwertigen und bestens organisierten Veranstaltung wurde der Vortrag von Herrn Dr. Thomas Enders als besonderes Highlight empfunden.

DAS TOPMANAGEMENT UND DIE REGULIERUNG DURCH CORPORATE GOVERNANCE

Univ. Prof. Mag. Dr. Franz Pegger,
Rechtsanwälte Greiter Pegger Kofler
& Partner, Innsbruck

Der Nationalrat ersuchte am 29. Januar 2004 den Bundesminister für Justiz einstimmig mit dem Entschließungsantrag E 39-NR/XXII.GP, zur Stärkung des Vertrauens in die österreichische Wirtschaft, zur weiteren Verbesserung der Corporate Governance, zur Verbesserung der Qualität der Abschlussprüfung, zur Bekämpfung des Insiderhandels sowie zur Sicherung der Verlässlichkeit von Finanzinformationen einen Gesetzesentwurf dem Nationalrat zuzuleiten. Erklärtes Ziel dieses Gesetzes war im Einklang mit der internationalen Entwicklung die Stärkung des Aufsichtsrates und der Abschlussprüfer als Kontrollinstanzen in Kapitalgesellschaften.

Durch das Gesellschaftsrechtsänderungsgesetz 2005, welches mit 1. Januar 2006 in Kraft trat, wurden teilweise Regelungen aus dem Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK) in der Fassung vom 22. Februar 2005, insbesondere das Wettbewerbsverbot für Vorstandsmitglieder sowie die verpflichtende Zustimmung des Aufsichtsrates zum Abschluss von Verträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern, in das AktG, GmbHG sowie SEG übernommen. Weiters wurden Regelungen eingeführt, welche über den ÖCGK hinausgehen.

Das Wettbewerbsverbot für Vorstandsmitglieder wird einerseits an das Unternehmergesetzbuch angepasst, indem der Tatbestand des Gewerbes durch den des Unternehmers ersetzt wird, andererseits um den Tatbestand ausgedehnt, dass Vorstandsmitglieder ohne Einwilligung des Aufsichtsrates zusätzlich keine Aufsichtsratsmandate in Unternehmen annehmen dürfen, die mit der Gesellschaft nicht konzernmäßig verbunden sind oder an denen die Gesellschaft nicht unternehmerisch beteiligt ist. Für den Aufsichtsrat wurden insbesondere Neuerungen bei der Höchstzahl der zulässigen Aufsichtsratsmandate und bei der Zählung von Aufsichtsratsmandaten eingeführt. Bei der Höchstzahl der Aufsichtsratsmitglieder wird einerseits klargestellt, dass lediglich natürliche Personen und keine juristischen Personen zu Aufsichtsratsmitgliedern bestellt werden können. Weiters wird die bisher vom jeweiligen Grundkapital der AG abhängige Höchstzahl der Aufsichtsratsmitglieder durch eine generelle Höchstzahl – 20 Mitglieder – ersetzt, da die Komplexität der Aufgaben des Aufsichtsrates nicht notwendigerweise von der Höhe des Grundkapitals abhängt.

Bei der Zählung von Aufsichtsratsmandaten wurde der Dualismus der börsennotierten und nicht börsennotierten Aktiengesellschaft berücksichtigt und klare Regelungen bezüglich der Höchstzahlen – bei börsennotierten 8, bei sonstigen Gesellschaften 10 Mandate, wobei ein Vorsitz doppelt zählt – getroffen. Im Bereich der Privilegien – wonach bis zu 10 Sitze unter gewissen Voraussetzungen nicht gezählt werden – wurde das so genannte „Hausbanken-Privileg“ gestrichen.

Durch die Einführung einer Informationspflicht, welche die für die Wahl in den Aufsichtsrat vorgeschlagenen Personen dazu verpflichtet, ihre fachlichen Qualifikationen, ihre beruflichen oder vergleichbaren Funktionen sowie alle Umstände der Hauptversammlung darzulegen, die die Besorgnis einer Befangenheit begründen können, wird der Hauptversammlung eine Entscheidungsgrundlage für die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder gegeben. Weiters wurde für Verträge zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und der Gesellschaft bzw. Tochtergesellschaften die Zustimmungspflicht des Aufsichtsrates vorgesehen.

Des Weiteren wurde das Verbot der Besetzung gegen das Organisationsgefälle, welches gesetzlichen Vertretern von Tochtergesellschaften einen Sitz im Aufsichtsrat der Muttergesellschaft verwehrt, sowie die Unzulässigkeit von Überkreuzverflechtungen, welche grundsätzlich Aufsichtsratsmitgliedern die gesetzliche Vertretung einer anderen Gesellschaft untersagt, deren Aufsichtsrat ein Vorstandsmitglied der Gesellschaft angehört, gesetzlich normiert.

Um die im Entschließungsantrag gesetzten Ziele weiter zu verfolgen, wäre die Umwandlung von R- in C-Regeln des ÖCGK sowie die Stärkung der Unabhängigkeit des Aufsichtsrates erstrebenswert.

WAS TOP-UNTERNEHMEN ANDERS MACHEN – EXECUTIVE SUMMARY VON PROF. DR. KURT MATZLER ÜBER SEIN NEUES BUCH

Prof. Dr. Kurt Matzler, Vorstand des Instituts für Internationales Management der Johannes Kepler Universität Linz; Fachautor, Managementtrainer und Consultant.

„Was Top-Unternehmen anders machen“

Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen haben unabhängig von Branche, Größe und Rahmenbedingungen einige zentrale, gemeinsame Merkmale. Sie verfügen über Ressourcen, Technologien und Fähigkeiten, die nicht einfach zu kopieren sind. Unternehmenserfolg hängt also in erster Linie nicht von der Marktsituation ab, sondern von unternehmensinternen Faktoren. Sie haben eine konsequente Marktorientierung und zeichnen sich durch besonders hohe Innovationsfähigkeit aus. Sie verfügen über eine Entrepreneurship-Kultur und die Top-Führungskräfte sind innovationsorientiert. Zu diesem Schluss kommt ein vierjähriges Forschungsprojekt, an dem mehr als 1.100 Führungskräfte aus mehr als zehn Ländern teilgenommen haben.

Die Segel bestimmen den Kurs, nicht der Wind!

Wie ist es möglich, dass sich auch in völlig unattraktiven Branchen und unter widrigsten Umständen überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen finden? – Sie konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen, die sie gegenüber den Konkurrenten hervorheben und für die Kunden einen Mehrwert bringen: Die Segel bestimmen den Kurs, nicht der Wind! Innovationen und Eintritt in neue Märkte orientieren sich an diesen Kernkompetenzen. FACC ist ein gutes Beispiel dafür. Dem österreichischen Skihersteller Fischer gelang es, sich aufgrund seiner Entwicklungskompetenz im Skibereich nachhaltig als Top-Lieferant für die Luftfahrtindustrie zu etablieren. Dort konnten die Kernkompetenzen im Bereich der Kunststoffleichtbauteile ausgespielt werden. Top-Unternehmen haben Kernkompetenzen und suchen systematisch neue Anwendungsfelder, in denen diese nicht-imitierbaren Fähigkeiten ausgespielt werden können.

Einzigartigkeit ist wichtiger als Marktanteile

Mehr als Marktanteile zählt bei erfolgreichen Unternehmen die Einzigartigkeit. Dies gilt besonders bei Klein- und Mittelbetrieben, bei denen sich das Produktionsvolumen nicht so stark auf die Kosten auswirkt und KMUs hinsichtlich der Kostenstruktur mit den Branchenriesen selten mithalten können. Die KMU sind oft in klar definierten Nischen tätig, ihre Grundstrategie ist meist die Differenzierung gegenüber den Konkurrenten. Unsere Studienergebnisse zeigen eindeutig, dass die Einzigartigkeit in Form von Kernkompetenzen für den Erfolg ausschlaggebend ist.

Märkte verstehen

Wesentlich für den Erfolg ist auch die Marktorientierung. Das Verstehen der Marktsysteme, der Spielregeln und neuer Technologien ist hier ausschlaggebend.

Je vernetzter Märkte sind, umso schwieriger wird es, Innovationen am Markt einzuführen und erfolgreich durchzusetzen. Als Kodak im Jahre 1888 mit dem Werbeslogan „Sie drücken den Knopf, wir erledigen den Rest“ die Photographie einführte, war das Marktsystem sehr einfach. Es bestand aus zwei Systempartnern: dem Kunden und der Eastman Dry Plate & Film Company, an die der Kunde die Kamera einsenden musste. Bei der Einführung der Digitalkamera etwa 100 Jahre später sah das Marktsystem vollkommen anders aus, es war stark vernetzt. Drucker- und PC-Hersteller, Softwareanbieter, Breitbandkommunikationsfirmen, Mobiltelefonhersteller, Fachhändler usw. waren in einem Netzwerk miteinander verbunden. Die Einführung der Digitalkamera setzte voraus, dass all diese Partner von der neuen Technologie überzeugt waren, in diese investierten und gleichzeitig umstiegen. Normalerweise halten sich Marktsystempartner bei Investitionen zurück, wenn sie nicht sicher sind, dass alle anderen Partner, die ihren Beitrag im System leisten müssen, mitziehen. Daher ist es absolut notwendig, dass ein Hersteller das gesamte Marktsystem versteht. Er muss in der Lage sein, die Interessen der einzelnen Systempartner zu berücksichtigen, sie zu organisieren und zu koordinieren und gleichzeitig zum Umstieg auf die neue Technologie zu bewegen. Ein Unterfangen, das enormes Netzwerkverständnis verlangt.

Kurt Matzler, Franz Bailom, Dieter Tschemernjak: Was Top-Unternehmen anders machen, Linde Verlag, Wien, 2006, ISBN: 3709301211

Innovationen hervorbringen – externes Wissen nutzen

Die Entwicklung eines neuen Medikaments kostet im Schnitt 500 Millionen Dollar und dauert bis hin zur Patentierung an die 15 Jahre. Daher suchen Pharmakonzerne kontinuierlich nach neuen Möglichkeiten, den F&E-Prozess besser und günstiger zu gestalten. Im Jahre 2001 gründete Eli Lilly eine internetbasierte Plattform mit dem Ziel, Experten aus aller Welt zusammenzubringen, um so komplexe Probleme zu lösen. Die Seite ist offen für jedermann. Das zu lösende Problem wird zur Diskussion gestellt, bis jemand eine Antwort findet und dafür ein Honorar von bis zu 100.000 Dollar erhält. Über diese Internet-Plattform arbeiten tausende von Forschern an Problemen für Eli Lilly, ohne dort angestellt zu sein.

Auch Nestlè, die weltweit größte Food Company mit über 240.000 Mitarbeitern, nutzt bei ihrem Transformationsprozess hin zur führenden Food, Nutrition, Health & Wellness Company externe Innovationsleistungen. Neben der internen Forschungs- und Entwicklungsarbeit hat man dazu bei Nestlè zwei Fonds gegründet. U. a. einen Venture Fonds, bei dem eine Gruppe von Spezialisten das Ziel verfolgt, weltweit interessante Entwicklungen in den Bereichen Health & Wellness aufzuspüren und sich daran zu beteiligen.

Der Konsumgüterhersteller Procter & Gamble mit seiner langen und erfolgreichen Inhouse-Forschungstradition setzte sich im Jahre 2002 das Ziel, innerhalb von fünf Jahren 50 % der Innovationen außerhalb des Unternehmens zu generieren. Die Überlegung ist einfach: Innerhalb von Procter & Gamble gibt es etwa 8.600 Wissenschaftler, außerhalb etwa 1,5 Millionen. Die 15 wichtigsten Lieferanten von Procter & Gamble beschäftigen über 50.000 F&E-Mitarbeiter, ein enormes Potenzial, das genutzt werden kann. Procter & Gamble unterhält heute fruchtbare Netzwerke mit zahlreichen F&E-Partnern und Lieferanten. Zurzeit kommen bei Procter & Gamble mehr als 35 Prozent der Innovationen von außen, im Jahre 2000 waren es noch 15 Prozent, die Erfolgsquote bei Innovationen hat sich mehr als verdoppelt.

Eine Entrepreneurship-Kultur und Leadership

„Wenn Sie einen Esel in Salzburg an die Musikhochschule schicken, machen Sie aus ihm keinen Mozart. Und wenn Sie ein Kamel nach Harvard schicken und ihm einen MBA organisieren, machen Sie keinen Henry Ford aus ihm“, hört man öfters von Nicolas G. Hayek, dem Gründer von Swatch und Retter der Schweizer Uhrenindustrie. „Wo sind die Boschs, Thyssens oder Fords?“, fragt sich Hayek und er spürt überall eine Atmosphäre, die kein Unternehmertum mehr hervorbringt. „Dafür gibt es eine Menge von Managern, die abzocken, keine Ideen haben. Alles, was die machen, ist Abbau von Arbeitsplätzen.“ Hayek spricht wohl vielen aus der Seele. Normalerweise schreibt man Risikobereitschaft, Innovationsfreude und Dynamik auch eher Unternehmern zu, weniger den Managern. Es wird oft behauptet, dass man Unternehmertum nicht lernen kann. Bei den Top-Unternehmen fanden wir in unserer Studie aber Manager, die sich von Unternehmern an sich nicht unterscheiden. Sie denken in Chancen und sind bereit, Risiken einzugehen. Sie setzen auf Innovation und Weiterentwicklung und sind dynamisch und visionär. Vor allem fanden wir aber, dass die gesamte Kultur dieser Unternehmen von unternehmerischen Werten geprägt ist.

Mit diesem Modell von Erfolgsstrategie kann etwa 50 Prozent des Unternehmenserfolgs erklärt werden. Manche externe Einflussfaktoren, die nicht im Einflussbereich des Managements liegen, wie etwa technologische Entwicklungen oder der Ölpreis, spielen natürlich auch eine Rolle, aber wenn ein Unternehmen bei den Faktoren in diesem Modell gut abschneidet, dann ist die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich höher.

Über die Autoren

Prof. Dr. Kurt Matzler, Vorstand des Instituts für Internationales Management der Johannes Kepler Universität Linz; Fachautor, Managementtrainer und Consultant. Dr. Franz Bailom, geschäftsführender Gesellschafter der IMP (Innovative Management Partner). Mag. Dieter Tschemernjak, geschäftsführender Gesellschafter der IMP (Innovative Management Partner).

DIE HKSÖL ZU GAST BEI DER BTV AM BODENSEE – 83. GENERALVERSAMMLUNG DER HANDELSKAMMER

DI Hannes Leitner, BTV Marketing & Kommunikation, hannes.leitner@btv.at

Arthur Wulkan, Präsident der HKSÖL

Gerhard Burtscher, BTV Leiter Markt Schweiz, verliest den Revisionsbericht an der Generalversammlung

Prof. Dr. Karl Aiginger, Leiter des WIFO, fesselte die Zuhörer mit seinem Gastvortrag

Die Generalversammlung der Handelskammer Schweiz-Österreich und Liechtenstein, HKSÖL, fand dieses Jahr auf Einladung der BTV Niederlassung Staad in der Bodenseeregion statt.

Die diesjährigen Schwerpunktthemen waren der Jahresbericht 2005, das Geschäftsergebnis 2005 und die neuen Statuten. Im Anschluss referierte Univ. Prof. Dr. Karl Aiginger vom WIFO zum Thema „Die Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Modells und europäischer Regionen in der globalisierten Weltwirtschaft".

Die 83. Generalversammlung der HKSÖL

An der Generalversammlung teilgenommen haben unter anderem der Konsul des österreichischen Generalkonsulats in Zürich, Robert Thum, Ehrenpräsident Franz Wipfli sowie die Vizepräsidenten KR Martina Dobringer und DI Heinz Felsner.
Präsident Dr. Arthur Wulkan leitete die ordentliche Generalversammlung in gewohnt gekonnter und sympathischer Manier.

Mit dem Jahresbericht informierte Generalsekretär Jürg Schweri über das allgemeine wirtschaftliche Umfeld und die Handelsströme zwischen der Schweiz und Österreich. Ein weiteres Thema waren die Aktivitäten der Kammer und die Aussichten für das laufende und das kommende Jahr. Das Jahresergebnis 2005 ist wieder erfreulich ausgefallen. Im weiteren Verlauf standen die Neuwahlen auf dem Programm. Alle Kandidaten wurden ebenso wie die Jahresabrechnung einstimmig genehmigt.

Die Wettbewerbsfähigkeit Europas in der globalisierten Weltwirtschaft

Im Anschluss an die ordentliche Generalversammlung lud Präsident Wulkan zum Gastvortrag von Univ. Prof. Dr. Karl Aiginger, dem Leiter des Instituts für Wirtschaftsforschung in Wien, WIFO, ein.
Ist Europa konkurrenzfähig? Kann Europa mit China, Indien und den USA mithalten? Wie können sich einzelne Regionen für die Zukunft vorbereiten?
Das europäische Gesellschaftsmodell ist der anspruchsvolle Versuch, soziale und ökologische Ziele zu verbinden. Langfristig gesehen (1960-90) gab es keine wesentlichen Unterschiede zwischen Europa und den USA. Seit 1990 kann Europa aber nicht mit dem Wachstum der Weltwirtschaft mithalten. Vor allem die Arbeitslosigkeit ist hoch und anhaltend. Österreich liegt beim Wachstum im EU-Schnitt, hatte jüngst sogar ein etwas höheres Wachstum als der Euroraum. Die Konjunkturaussichten für 2006 sind günstig, im Speziellen holen die Beitrittsländer der EU auf. Durch umfassende Reformen, vor allem in den Bereichen Flexibilität, dem Schaffen von Anreizstrukturen und einer fiskalischen Disziplin kann Europa aufholen.
Für einzelne Regionen gilt, dass nationale Grenzen immer unwichtiger werden. Der Wettbewerb und grenzübergreifende Kooperationen werden zunehmend nebeneinander stattfinden.

BTV VERANSTALTUNG „ERFOLGREICHE UNTERNEHMENS-NACHFOLGE: AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS“

DI Hannes Leitner, BTV Marketing & Kommunikation, hannes.leitner@btv.at

Präsentation der neuen Publikation in Staad: Dr. Peter J. Michael, KPMG Fides Steuerberatung, St. Gallen; Hansueli und Marcel Jüstrich, Just Holding, Walzenhausen; BTV Vorstandssprecher Dir. Peter Gaugg; Gerhard Burtscher, BTV Leiter Markt Schweiz; Herta und Daniel Strolz, Strolz GmbH, Lech am Arlberg (v.l.n.r.)

Gerhard Burtscher, BTV Leiter Markt Schweiz mit Herta und Daniel Strolz, Strolz GmbH

Im Rahmen einer Podiumsdiskussion präsentierte BTV Vorstandssprecher Dir. Peter Gaugg Anfang Oktober in Staad die neue BTV Publikation „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Aus der Praxis – Für die Praxis“. Zahlreiche Unternehmer und Führungskräfte aus der Ostschweiz informierten sich über Strategien für die Unternehmensnachfolge.

Gerhard Burtscher, BTV Leiter Markt Schweiz: „Der Beweggrund für die Publikation war, Softfacts, die im Gegensatz zu den Hardfacts nicht so leicht zugänglich sind, zu sammeln und praxisnah zu dokumentieren. Ziel war es auch, Unternehmen zu gewinnen, die Höhen und Tiefen erlebt haben, um diese Erfahrungen für andere Betriebe zugänglich zu machen.“

Statistische Daten aus der Schweiz

In der Schweiz gibt es ca. 309.000 Familienunternehmen (Stand 2001). In den nächsten fünf Jahren stehen ca. 57.000 Unternehmensnachfolgen mit ca. 450.000 Beschäftigten vor der Herausforderung, die Unternehmensübergabe erfolgreich zu meistern.

Die Sicht des Wirtschaftstreuhänders

Es braucht sehr wohl externe Berater, die rechtzeitig zu Rat gezogen werden, denn es gibt doch viele Themen, wie das Erbrecht, das Steuerrecht oder das Gesellschaftsrecht, die abgeklärt werden müssen, betonte Dr. Peter J. Michael, KPMG Fides Steuerberatung.

Er rät den Inhabern, einen Notfallsplan für eine unvorhergesehene Nachfolge, z. B. verursacht durch Unfall oder Krankheit, zu entwickeln.

Die BTV Publikation „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Aus der Praxis – Für die Praxis“ (Erscheinungsdatum: Juni 2006) kann gerne bei Herrn Mag. Bernhard Maurer unter Tel. +43/(0)5 05 333-1315 oder E-Mail bernhard.maurer@btv.at angefordert werden.

ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSÜBERGABEN: ETIKETTEN CARINI GMBH UND RHOMBERG BAU GMBH

Eigentümer Siegfried Erne mit seinem Schwiegersohn und Nachfolger Thomas Sohm

Das im Juni dieses Jahres erschienene Buch „Erfolgreiche Unternehmensübergabe: Aus der Praxis – Für die Praxis" porträtiert 20 geglückte Übergabeprozesse in Familienunternehmen in Tirol, Vorarlberg, Wien, der Schweiz und Deutschland. Es ist ein authentischer Beleg für die Anforderungen und Herausforderungen, für Schwierigkeiten und Chancen, für Planbarkeiten und Unwägbarkeiten einer Betriebsübergabe. Wie schon in der letzten Ausgabe präsentiert „unternehmen" zwei weitere gelungene Unternehmensübergaben.

Etiketten Carini GmbH

Die Lustenauer Firma Etiketten Carini GmbH entwickelt, entwirft und produziert mit rund 100 Mitarbeitern Etiketten für fast alle Wirtschaftszweige. Mit 56 Prozent wird mehr als die Hälfte der Erzeugnisse exportiert: vorwiegend in die Schweiz und nach Deutschland, aber auch in andere europäische Länder. Der Erfolg kann sich sehen lassen: Carini Etiketten erwirtschaftete im Jahr 2005 einen Umsatz von 13,2 Millionen Euro.
Angefangen hat alles im weitaus bescheideneren Rahmen im Jahr 1939 in Wien-Penzing. Nach dem Zweiten Weltkrieg entschloss sich Firmengründer Mario Carini, in die Rheintalgemeinde Lustenau zu übersiedeln. Der jetzige Eigentümer Siegfried Erne trat 1963 in den Betrieb ein. Unter seiner Führung wandelte sich das Unternehmen vom Handels- in einen Produktionsbetrieb und erlebte einen großen Aufschwung. Anfang der 1990er-Jahre kam Ernes Schwiegersohn Thomas Sohm in den Betrieb und leitet seit 1995 als Geschäftsführer die Geschicke des Unternehmens.

Interviewauszug
[…]

Hat es ein Schwiegersohn besonders schwer, sich in einem Unternehmen zu etablieren?
Thomas Sohm: Ein Schwiegersohn muss sich gegenüber den Mitarbeitern zuerst beweisen. In der Beziehung zum Übergeber sehe ich aber eher Vorteile. Ich bin einfach ein anderer Typ. Wenn wir dieselbe Mentalität hätten, wären wir sicherlich manchmal aneinandergekracht.

Siegfried Erne: Das sehe ich genauso. Wir sind ganz verschiedene Typen, und das ist ein Vorteil.

Herr Sohm, Ihr Vorgänger hat das Unternehmen von der Pike aufgebaut, wie Sie sagen. Wie groß waren die Fußstapfen?
Thomas Sohm: Die waren schon sehr groß. Siegfried war ein Chef, der Entscheidungen getroffen und sich klar ausgedrückt hat. Für mich war es nicht einfach, in diese Fußstapfen zu treten. Das ging nur durch Leistung, durch hartes Arbeiten und durch klare Entscheidungen – dabei wollte ich ihn nie kopieren, sondern musste meinen eigenen Weg gehen. Mir hat ein Mitarbeiter einmal gesagt: „Für mich bleibt der Siegfried immer der Chef!" Ich habe geantwortet, für mich sei Siegfried auch der Chef und werde es auch immer bleiben. Aber der, der jetzt entscheiden muss, bin ich!

Was waren die schwierigsten Aufgaben in Ihrer Anfangsphase?
Thomas Sohm: Das erste Thema war, ein positives Verhältnis zu den Mitarbeitern zu schaffen. Ich musste mir den Respekt hart erkämpfen. Ich bin anfangs gleich zwei Jahre nach Ostösterreich in den Außendienst gegangen – eine Stelle an der Front, die niemand wirklich wollte. Dort habe ich bewiesen, dass ich doch gewisse Fähigkeiten mitbringe. Die Brücke zu den Mitarbeitern zu bauen und über diese Brücke zu laufen, war die erste Herausforderung. Ich bin niemand, der groß auftritt und herumkommandiert, ich versuche mit Gefühl an die Leute zu gehen, und dadurch hat das recht gut funktioniert. Es wäre viel schwerer gewesen, hätte ich von heute auf morgen alles entscheiden müssen. Aber das war nicht so, es war ein längerer Weg.

Herr Erne, Ihre eigene Übergabe ist nicht perfekt verlaufen. Was für Erfahrungen haben Sie daraus mitgenommen?
Siegfried Erne: Ich bin 1963 als Partner – nicht Gesellschafter – in das Unternehmen eingestiegen und habe im Verkauf angefangen. Damals waren wir ein reiner Handelsbetrieb mit vier, fünf Mitarbeitern. Der Firmengründer Mario Carini suchte einen Geschäftsführer und wir kamen bald überein, dass ich diesen Posten übernehmen würde. Er hat mir dann auch alle Entscheidungen überlassen, aber seine Lebensgefährtin, die auch im Unternehmen war, hat weiterhin alles bestimmt. Ich konnte erst schalten und walten, als sie aus der Firma ausschied. Damals ist bei mir der Entschluss gekommen, so was soll bei mir nicht passieren! […]

Mag. Michael Gebhard, Vertriebsleiter Vorarlberg, michael.gebhard@btv.at

2002 hat Hubert Rhomberg die Geschäftsführung von seinem Vater übernommen.

Rhomberg Bau GmbH

1892 gründete Cornelius Rhomberg ein Baugeschäft in Bregenz, das nach dem plötzlichen Tod des jungen Baumeisters 1912 geschlossen wurde. Sein Sohn Walter Rhomberg gründete 1938 das heutige Unternehmen und führte so das Geschäft seines Vaters fort. Mittlerweile ist mit DI Hubert Rhomberg der Urenkel des Firmengründers am Werk. 2002 hat der heute 38-Jährige die operative Geschäftsführung von seinem Vater Konsul Walter-Heinz Rhomberg übernommen. Neben den Standorten in Bregenz, Wien, Wels und St. Gallen hat sich Rhomberg Bau auch nach Sydney, Australien, gewagt. 390 der rund 600 Mitarbeiter werden nach wie vor im Ländle beschäftigt. Bei den Unternehmensnachfolgen wurde immer darauf geachtet, dass der Betrieb nicht an mehrere Nachkommen übergeben und damit zersplittert wird. Die Geschäftsführung sollte jeweils nur einer Person oder mehreren Personen mit klar aufgeteilten Geschäftsbereichen übertragen werden.

Interviewauszug

[…]

Walter-Heinz Rhomberg, Sie haben zwei Söhne und eine Tochter. Wann hat sich herausgestellt, dass Ihr Sohn Hubert die Nachfolge antreten wird?

Walter-Heinz Rhomberg : Schon recht früh. Es wurde schon zu Schulzeiten geschaut, wo die Interessen der Kinder liegen. Hubert hat die HTL gemacht und danach in Wien Bauingenieurwesen studiert. Mein älterer Sohn war nie ein Baumensch, hatte andere Interessen. Hubert hat sich bald als idealer Nachfolger herauskristallisiert. Schon als er in seiner Kindheit Äpfel aus dem Garten verkauft hat, konnte man erahnen, dass er das Zeug zum Unternehmer hat.

Hubert Rhomberg: Ich habe damals in den Schulferien immer bei Rhomberg Bau gearbeitet, die älteren Mitarbeiter kennen mich noch aus dieser Zeit. Es wurde also früh eine Verbindung zum Unternehmen aufgebaut.

Walter-Heinz Rhomberg: Nach dem Abschluss des Studiums war mir wichtig, dass Hubert mindestens drei Jahre bei einem fremden Unternehmen arbeitet und Erfahrungen sammelt.

Hubert Rhomberg: Mir war immer klar, dass ich unbedingt auch außerhalb des Familienunternehmens Erfahrungen sammeln muss. Zuvor habe ich, wie von meinem Vater angesprochen, in Wien studiert, was auch sehr positiv für mich war. Viele Kontakte, die ich damals geknüpft habe, sind heute noch wichtig für die Firma. Nach dem Studium wollte ich mich nicht bei Rhomberg ausbilden lassen, sondern in einem anderen Unternehmen arbeiten. Die STRABAG war daher optimal, ich wurde ins kalte Wasser geworfen, wurde voll gefordert. Dort hat es niemanden interessiert, ob ich Rhomberg, Müller oder Maier heiße – ich musste Leistung bringen. Mein Chef hat mir viel beigebracht, ich habe aus den drei Jahren, die ich dort war, viele wichtige Erfahrungen mitgenommen.

Wie hat die Übergabe funktioniert? Ist es Ihnen schwergefallen, den Chef-Sessel bei Rhomberg Bau zu räumen?

Walter-Heinz Rhomberg: Nein, überhaupt nicht. Sie müssen sich vorstellen, dass ich das Unternehmen über dreißig Jahre geleitet habe. Insgesamt war ich über vierzig Jahre im Betrieb. Es ist ein sehr stressiger Job, daher war es für mich auch eine gewisse Erleichterung, die operativen Geschäfte übergeben zu können. Zudem war ich mir sicher, dass Hubert das Unternehmen problemlos führen kann und wird. Wenn ich mir nicht sicher gewesen wäre, dass das Unternehmen gut und kompetent weitergeführt wird, wäre es mir sicherlich sehr schwer gefallen, loszulassen. Am 1. April 2002, dem Tag der Übergabe, habe ich das Büro geräumt und bin einen ganzen Monat nicht mehr in die Firma gekommen.

Unternehmensübergaben sind teuer. Wie sind Sie vorgegangen, um im Übergabeprozess Steuern zu sparen?

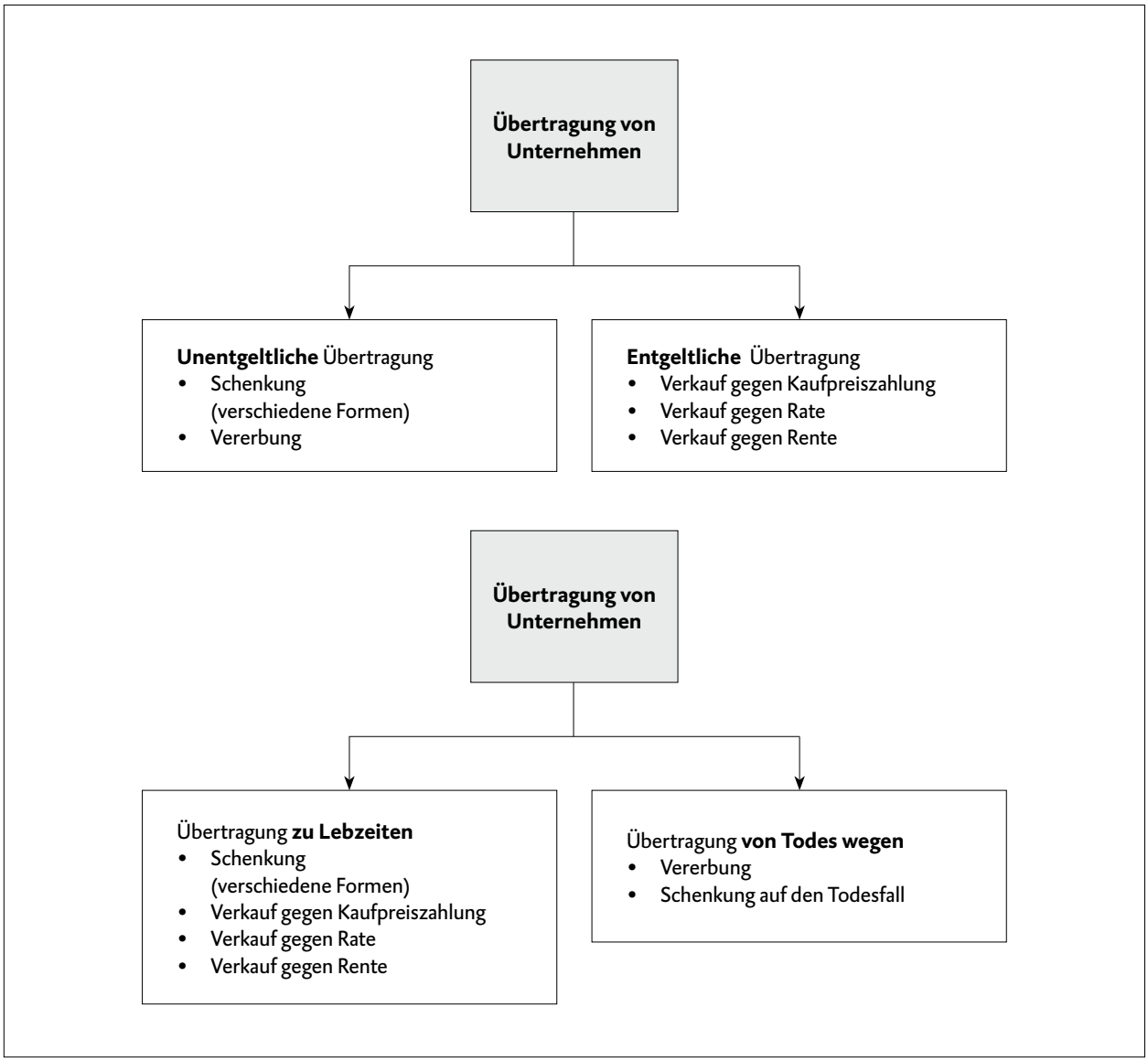
Walter-Heinz Rhomberg: Die Erbschaftssteuer ist sehr hoch, die Übergabe daher eine kostspielige Sache, welche der Unternehmung Eigenkapital entzieht. Wir haben uns aus verschiedenen Gründen vor vier, fünf Jahren dazu entschieden, das Unternehmen in eine Stiftung zu geben. Damit gibt man zwar einerseits eine gewisse Macht ab, garantiert andererseits aber die Unternehmenskontinuität. Das Unternehmen Rhomberg Bau soll noch viele Generationen überdauern. Die Stiftungslösung war für uns daher optimal – auch aus steuerlicher Sicht bringt eine Stiftung Vorteile.

Hubert Rhomberg: Die Stiftung gibt auch immer wieder wichtige Inputs. Die Stiftungsräte sind echte Experten: ein Jurist, ein Wirtschaftler und ein Techniker. Wenn verschiedene Entwicklungen und Aufträge diskutiert werden, geben sie oft nützliche Anregungen und Entscheidungen. Für ein Feedback bin ich immer dankbar. […]

DIE BTV ALS PARTNER BEI IHRER UNTERNEHMENSNACHFOLGE – MÖGLICHKEITEN DER ÜBERTRAGUNG VON UNTERNEHMEN

Neben der Lösung der für den Übergeber – insbesondere in Familienbetrieben – meist zentralsten Frage nach der Person des „richtigen Nachfolgers" sind die Fragen nach dem „Kaufpreis", dem „optimalen Übergabezeitpunkt" und der „bestmöglichen Übergabeform" jene Themenstellungen, mit denen sich Übergeber und Übernehmer zumeist über Monate hinweg beschäftigen, um eine für beide Seiten zielführende Lösung zu finden.

MÖGLICHKEITEN DER ÜBERTRAGUNG VON UNTERNEHMEN



Mag. Bernhard Maurer, Geschäftsbereich Firmenkunden, bernhard.maurer@btv.at

In der Praxis steht dem Übergeber für die Übertragung seines Unternehmens eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung

Die wirtschaftliche Lage sowohl des Übergebers (Pensionsansprüche, vorhandene private Vorsorgen des Übergebers, „Verpflichtungen“ gegenüber erbberechtigten Nachkommen etc.) als auch die aktuelle und mittelfristig absehbare wirtschaftliche Lage des zu übergebenden Betriebes sind zentrale Faktoren bei der Bestimmung des für den Unternehmensübergang festzulegenden Gegenwerts. Auch die Frage, ob dieser Gegenwert sofort in einem Betrag oder über einen längeren Zeitraum verteilt an den Übergeber zur Auszahlung gelangen soll, sollte sich in erster Linie an der „betrieblichen Tragfähigkeit/Liquidität bzw. persönlichen Vorsorgesituation des Übergebers“ und nicht (nur) an steuerlichen oder persönlichen Optimierungsüberlegungen orientieren. Je früher ernsthaft mit der Nachfolgeplanung begonnen wird, desto stärker und besser können steuerrechtliche, aber auch gesellschaftsrechtliche Optimierungsüberlegungen in den Gestaltungsprozess der Unternehmensübertragung eingebunden werden.

Übertragung des Unternehmens und Rechtsformen

Die Zeit, in der ein Unternehmen „einfach per Handschlag“ vom Übergeber auf den oder die Übernehmer übertragen wurde, ist lange vorbei. Gesellschaftsrechtliche oder steuerrechtliche Regelungen und vor diesem Hintergrund zu berücksichtigende Optimierungsüberlegungen erfordern eine langfristige und vielschichtige Vorbereitung der Nachfolgeregelung. Die dabei zu berücksichtigenden Faktoren hängen unter anderem mit der Rechtsform des zu übertragenden Unternehmens zusammen. Die Nachfolgeregelung stellt häufig auch einen guten Zeitpunkt dar, sich über die nachhaltig bestmögliche Rechtsform für den Betrieb des Unternehmens Gedanken zu machen. Den größten Handlungsspielraum im Rahmen der Nachfolgegestaltung hat zweifelsohne der allein agierende Unternehmer. Sind an einem Unternehmen mehrere Personen beteiligt (z. B. OHG, GmbH mit mehr als einem Gesellschafter etc.), muss die Übertragung auch auf den Gesellschaftsvertrag abgestimmt sein. Dort befinden sich oft Klauseln, wie z. B. Zustimmungsvorbehalt, Vorverkaufsrecht, Belastungsverbote etc., welche Sonderregelungen darstellen, die berücksichtigt werden müssen. Generell ist anzumerken, dass es „die optimale Rechtsform“ für die Umsetzung einer Nachfolgeregelung nicht gibt. Es gibt allerdings eine Reihe von „Bausteinen“, die im Rahmen der Nachfolgeplanung – je nach individueller Situation – eingesetzt und in ihrer Wirkung aufeinander optimal abgestimmt werden können. Die frühzeitige Einbindung externer Berater (Rechtsanwalt, Steuerberater, Notar, Betreuer der Hausbank, …) bildet hier vielfach die Basis für einen langfristig optimalen Übergabeprozess.

Der „optimale Zeitpunkt“ der Unternehmensübertragung

Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen der Übertragung von Unternehmen zu Lebzeiten des Übergebers (Schenkung bzw. Verkauf) und der Übertragung von Unternehmen von Todes wegen (Vererbung, Schenkung auf den Todesfall), wobei der ersten Variante aufgrund des größeren Handlungsspielraumes der Vorzug zu geben ist.

Bei Übertragungen zu Lebzeiten bedarf es einer ausreichenden Vorbereitungszeit, um die wirtschaftlichen und (steuer-)rechtlichen Konsequenzen für den Übergeber und den Übernehmer ausreichend auszuloten und aufeinander abzustimmen. In der Praxis sind für die Vorbereitung, Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge ca. fünf Jahre zu veranschlagen. Am Ende dieses Prozesses steht dann die Form der Unternehmensnachfolge, die sowohl die Interessen des Übergebers als auch jene des Übernehmers bei einem gesicherten Fortbestand des Unternehmens optimal erfüllt.

Die Übertragung zu Lebzeiten kann anhand verschiedener Modalitäten untergliedert werden. Diese reichen vom Unternehmensverkauf mit und ohne Renten- oder Ratenvereinbarungen bis hin zur Schenkung. Natürlich gibt es auch Sonderformen wie z. B. die schrittweise Übertragung durch Zurückbehaltung von Vermögen oder die Aufspaltung des Unternehmens in eine Betriebs- und eine Besitzgesellschaft.

Die Übertragung von Todes wegen sollte aufgrund des nicht vorhersehbaren Zeitpunktes, der natürlich die Handlungsalternativen einschränkt, die Ausnahme darstellen, für die jedoch testamentarisch in jedem Fall vorgesorgt werden sollte.

Die BTV hat für ihre Kunden mit Hilfe von Fachexperten aus dem BTV Netzwerk eine Informationsmappe unter der Überschrift „Unternehmensnachfolge“ verfasst, welche u. a. erbrechtliche als auch gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte der Unternehmensnachfolge tiefgreifender beleuchtet. Die hier kurz dargestellten „Möglichkeiten zur Gestaltung der Übertragung von Unternehmen“ sind ein Auszug aus dieser Publikationssammlung. Ihr Firmenkundenbetreuer steht Ihnen in einem persönlichen Gespräch gerne für weitere Fragen zur Verfügung und übergibt Ihnen in diesem Rahmen die für Sie wichtigen Informationsunterlagen zum Thema „Unternehmensnachfolge“.

WIE SIE MIT DER 3 LÄNDER LÖSUNG „BTV CASH“ IM ZAHLUNGSVERKEHR ERHEBLICHE KOSTEN SPAREN KÖNNEN

Pflegen Sie Geschäftsbeziehungen zwischen Österreich und Deutschland oder in die Schweiz? Verzeichnen Sie verstärkt Transaktionen mit Geschäftspartnern aus diesen Wirtschaftsräumen? Wenn ja, dann kann Sie dieser Beitrag unterstützen, Kosten zu sparen.

Einzelne Zahlungsverkehrleistungen, wie z. B. Lastschriften oder Einzüge, werden auch weiterhin über ein Konto im jeweiligen Land genutzt. Mit der BTV 3 Länder Lösung können Sie alle Zahlungen aus bzw. nach Österreich, Deutschland und Schweiz über den Inlandszahlungsverkehr abwickeln. Die damit verbundenen Vorteile für Sie sind:

- Erwirtschaftung von Zinsgewinnen durch eine kürzere Überweisungsdauer der einzelnen Transaktionen (Verkürzung der Valutadauer).
- Aufgrund der kurzen Überweisungsfristen können Sie Ihre Zahlungen später überweisen, Ihr Zahlungsziel jedoch weiterhin einhalten. Sie lukrieren dadurch höhere Habenzinsen.
- Die Spesen für fehlerhafte Zahlungen (IBAN oder BIC falsch oder fehlend) ins Ausland kommen nicht mehr zur Geltung.
- Ihre Kunden können Ihnen Zahlungen über den kostengünstigeren Inlandszahlungsverkehr überweisen.
- Kontenverwaltung über ein einziges Programm (BTV Cash).

Cash Management

Die BTV stellt Ihnen mit der 3 Länder Lösung ein besonders attraktives System zur Verfügung. BTV Cash ermöglicht es Ihnen, Ihr Cash Management im Unternehmen bzw. Konzern selbst zu steuern. Somit haben Sie die Möglichkeit, Ihre Liquiditäten nach den Erfordernissen Ihrer Finanz- und Liquiditätsplanung zeitgerecht zu jenen Konten zu transferieren, auf denen diese erforderlich sind.

Erhebliche Kostenvorteile – ein Beispiel

Ein importstarkes Mittelstandsunternehmen mit einem Jahresumsatz von ca. 5 Mio. € tätigt 100 Auslandsüberweisungen (Ausgänge) und verbucht 75 Eingänge im Auslandszahlungsverkehr mit einem Volumen von jeweils ca. 1,5 Mio. € pro Jahr. Von den Ausgängen gehen:

- 25 % nach Deutschland
- 5 % in die Schweiz
- 70 % in andere Länder

Im angeführten Beispiel erspart sich das Unternehmen jährlich 1.144,– € durch die Anwendung von BTV Cash.

Selbstverständlich stehen Ihnen Ihr BTV Firmenkundenbetreuer und die zentralen Zahlungsverkehrsspezialisten für weitere Informationen sowie für ein individuell auf Ihr Unternehmen abgestimmtes Angebot gerne zur Verfügung.

ZAHLUNGEN UND LIQUIDITÄT

Florian Neuwirt, Geschäftsbereich Firmenkunden, florian.neuwirt@btv.at

EINSPARUNGSPOTENZIAL BEI EINEM BTV KONTO IN DEUTSCHLAND

Zahlungsausgang		Stück	Volumen	Sollzinsen-Ersparnis	Kostenersparnis
Deutschland	EUS-fähig *)	20	137.500	34,38	0,00
	Nicht EUS	5	275.000	68,75	687,50
Schweiz		5	27.500	6,88	27,50
Andere Länder	EUS-fähig *)	50	275.000		
	Nicht EUS	20	1.110.000		
Gesamt-Ausgang		100	1.825.000	110,00	715,00

Zahlungseingang		Stück	Volumen	Sollzinsen-Ersparnis	Kostenersparnis
Deutschland	EUS-fähig *)	15	137.500	34,38	0,00
	Nicht EUS	3	165.000	41,25	412,50
Schweiz		3	16.500	4,13	16,50
Andere Länder	EUS-fähig *)	40	220.000		
	Nicht EUS	15	832.500		
Gesamt-Eingang		76	1.371.500	79,75	429,00
GESAMT				**189,75**	**1.144,00**

*) EUS (= EU-Standardüberweisung) sind alle Zahlungen in die Wirtschafts- und Währungsunion bis zu einem Betrag von 50.000,– Euro, welche einen korrekten IBAN und BIC-Code besitzen. Derartige Überweisungen müssen zu einer Standard-Inlandsüberweisung bepreist werden. Alle anderen Zahlungen werden als Nicht-EUS definiert.

BTV CONSULTING IM ZAHLUNGSVERKEHR – ANALYSEN ZUR PROZESSOPTIMIERUNG IM UNTERNEHMEN

Die Aufgabenstellung im Zahlungsverkehr Consulting

Vorgänge im Zahlungsverkehr sind in allen Unternehmen prozessorientiert organisiert und beinhalten Abläufe, welche in einer bestimmten Reihenfolge ausgeführt werden. Weiters werden Instrumente genutzt, um die Effektivität und Wirtschaftlichkeit dieser Prozesse zu erhöhen. Anhand einer Prozessanalyse ist es möglich, die bestehenden Abläufe zu analysieren und mögliche Maßnahmen und Vorschläge für eine Optimierung zu erarbeiten. Das Consulting der BTV im Zahlungsverkehr ist eine spezielle Dienstleistung, welche sich mit der Analyse dieser Prozesse im Zahlungsverkehr auseinandersetzt.

Verbesserungspotenziale im Zahlungsverkehr

Mögliche Verbesserungspotenziale umfassen mehrere Bereiche in Ihrem Unternehmen:

Financial Supply Chain Management (FSCM)

Das FSCM beleuchtet den monetären Teil der Logistikkette Ihres Unternehmens und schafft durch Optimierungen eine Senkung der Prozesskosten und eine Erhöhung der Qualität der Prozesse. Es erfolgt eine zahlenmäßige Darstellung des Cash Flow Zyklus, aufgrund dessen Sie erkennen können, wie viel Zeit in Anspruch genommen werden muss, bis das investierte Kapital wieder in Form von frei verfügbarem Kapital in Ihr Unternehmen einfließt. Ziel des FSCM ist es, unnötig hohe Kapitalbindungen zu vermeiden und die Finanzströme im Unternehmen zu optimieren.

Cash Management

Im Rahmen des Cash Managements wird analysiert, ob gewisse Techniken zur Optimierung der Informationsqualität und zur Verbesserung des Zinserfolges sinnvoll eingesetzt werden können. Zu diesen Techniken zählen:

- Saldenkonzentration und Cash Pooling
- Zinskompensation und Netting (Gegenseitiges Aufrechnen von Verbindlichkeiten)
- MT940 über SWIFT – elektronischer Kontoauszug
- MT101 – Zahlungsanweisungen an ausländische Finanzinstitute
- MT942 – untertägige Kontoinformationen

Weiters werden auch Einsatzmöglichkeiten von Zins- und Währungsabsicherungsinstrumenten geprüft. Durch diese ganzheitliche Betrachtung werden umfassende Vorschläge auch für die Bereiche der Veranlagungs- und Investitionsstrategie Ihres Unternehmens erarbeitet.

Debitorenmanagement

Die Vermeidung von händischem Aufwand ist ein wesentliches Kriterium, um Ansätze für eine Optimierung der Prozesse zu erreichen. Im Rahmen des Debitorenmanagements wird ebenfalls systematisch nach Potenzialen gesucht. Aufbauend auf Ihre Anforderungen im Zahlungsverkehr werden unterschiedliche Themen näher betrachtet und eine Nutzung in Ihrem Unternehmen beurteilt. Die wesentlichen Instrumente des Debitorenmanagements und Ihre Anwendungsbereiche sind:

- Einlesen des Gutschriftdatenträgers (CREMUL im EDIFACT-Format) bei Zahlscheinen
- Einlesen des elektronischen Kontoauszuges im Format MT940
- Nutzung von Belegdaten und Image
- Umstellung vom Kontoauszug auf Papier zum elektronischen Tagesauszug

Leistungs- und Mengenanalyse

Die Nutzung verschiedener Zahlungsverkehrsleistungen ist mit unterschiedlichen Kosten für Ihr Unternehmen verbunden. Mit einer genauen Leistungs- und Mengenanalyse ist es möglich, eine fundierte Aussage über Einsparungsansätze aufzuzeigen. Ausgangsbasis bilden die von Ihrem Unternehmen genutzten Mengen und Volumen im Inlands- und Auslandszahlungsverkehr. Untersucht werden die Zahlungsarten (z. B. elektronische Zahlungen mit Electronic Banking oder beleghafte Zahlungen mit Zahlschein), Zahlungsbeträge und die Datenqualität.

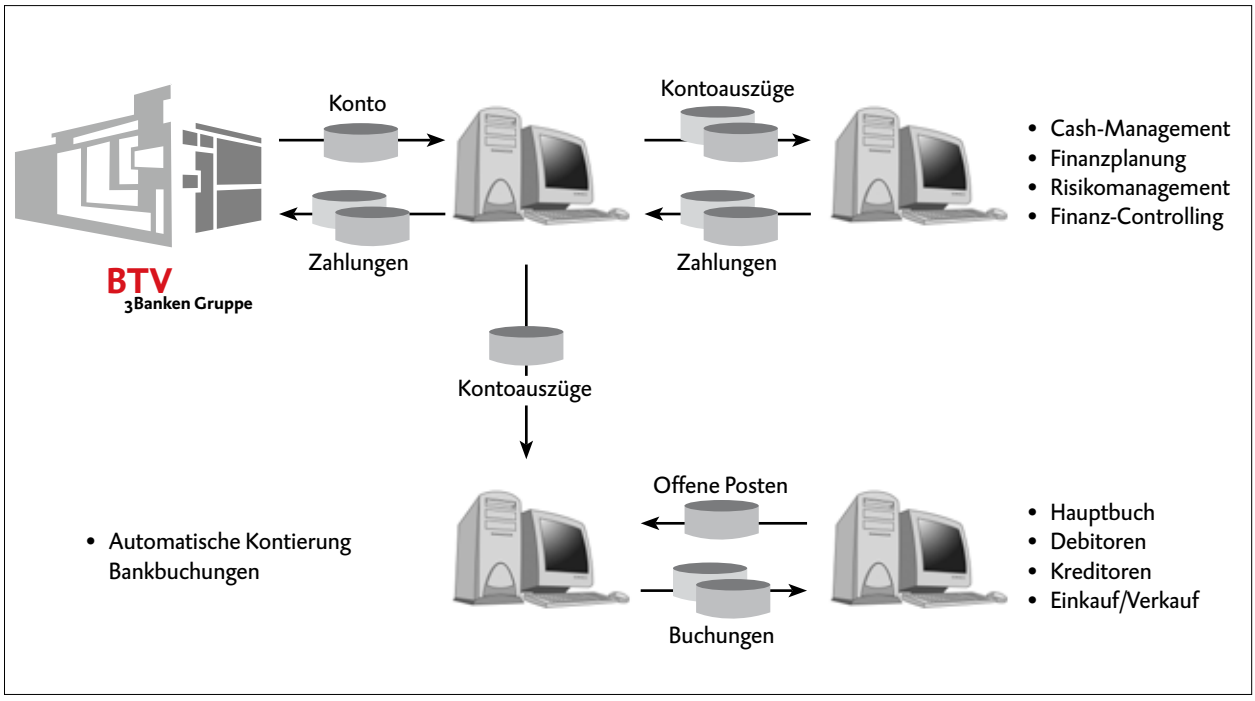
Grenzüberschreitendes Liquiditäts- und Debitorenmanagement

Im Rahmen unserer neuen BTV 3 Länderlösung haben wir die Möglichkeit, Ihnen die Leistungen des Cash- und Debitorenmanagements auch für die Länder Deutschland und Schweiz anzubieten. Falls Sie besondere Beziehungen zu diesen Ländern besitzen, werden mit speziellen Zahlungsverkehrsleistungen ebenfalls Optimierungspotenziale erarbeitet. Darüber hinaus wird durch die Nutzung des neuen Electronic Banking Systems der BTV, dem BTV Cash, eine komfortable Vereinfachung für Ihre Buchhaltung erreicht. Alle in den drei Ländern (Österreich, Deutschland und Schweiz) geführten Konten werden in ein System integriert und von Ihrem Unternehmensstandort aus bedient. Damit stehen Ihnen vielfältige Möglichkeiten für Ihr Unternehmen zur Verfügung:

ZAHLUNGEN UND LIQUIDITÄT

Mag. Mario Situm, Geschäftsbereich Firmenkunden, mario.situm@btv.at

ANALYSEFELDER IM ZAHLUNGSVERKEHR CONSULTING



- Einlesen des elektronischen Kontoauszuges im Format MT940 für Deutschland und die Schweiz
- Einlesen des Gutschriftdatenträgers (BESR) für die Schweiz
- Steuerung des Cash Managements aller BTV Konten in einem System nach den Erfordernissen Ihrer Finanz- und Liquiditätsplanung

Mit einem Consulting im Zahlungsverkehr werden somit verschiedene Bereiche des Unternehmens erfasst und gemeinsam untersucht. Diese vernetzende Denk- und Analysemethode ist mit mehreren Vorteilen verbunden:

- Aufzeigen von Möglichkeiten zur gezielten Zins- und Liquiditätsoptimierung
- Prozessoptimierungen durch gezielten Einsatz von Hilfsinstrumenten
- Einbindung von Zins- und Währungsabsicherungsinstrumenten zur Steuerung Ihres Risikomanagements
- Ganzheitliche Zahlungsverkehrsplanung

Ergebnisanalyse

Die ermittelten Daten und internen Analysen werden zusammengefasst und in einer objektiven und für Sie nachvollziehbaren Dokumentation festgehalten. In einer Präsentation erhalten Sie als Abschluss dieser speziellen Dienstleistung eine Gesamtzusammenfassung, in welcher mögliche Optimierungspotenziale und deren Umsetzung aufgezeigt werden.

Mit dem Consulting der BTV im Zahlungsverkehr können Sie einen Mehrwert in Ihrem Unternehmen schaffen. Nutzen Sie die Gelegenheit und profitieren Sie von den jahrelangen Erfahrungen unserer Firmenkundenbetreuer im Zahlungsverkehr, welche sich durch starken Praxisbezug und fachspezifische Kenntnisse ein umfassendes nationales als auch internationales Know-how aufgebaut haben. Bei Fragen zu diesem Thema steht Ihnen Ihr Firmenkundenbetreuer der BTV als erster Ansprechpartner gerne zur Verfügung.

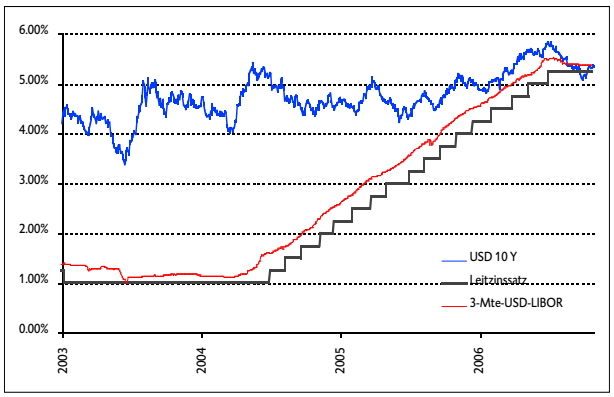
ZINS- UND DEVISENMARKTANALYSE

Helmut Pfurtscheller, Geschäftsbereich Firmenkunden, helmut.pfurtscheller@btv.at

Konjunktur USA

Die US-Konjunktur beginnt sich langsam abzukühlen. Hauptverantwortlich für diese Entwicklung ist erwartungsgemäß eine deutlichere Abschwächung des US-Immobilienmarktes. Weitere Anzeichen für eine Konjunkturverlangsamung finden sich in einem Rückgang der Auftragseingänge sowie in diversen Industrieumfragen. Trotz der nunmehr erkennbar nachlassenden Wirtschaftsdynamik bestehen derzeit aber kaum Zweifel an einem „soft landing" der US-Konjunktur.
Während das Wirtschaftswachstum langsam nachlässt, befinden sich die Inflationsraten allerdings noch auf teilweise hohem Niveau. Dies dürfte auch dafür sorgen, dass die Zinsen in den USA vorläufig noch unverändert bleiben.

ZINSEN USA

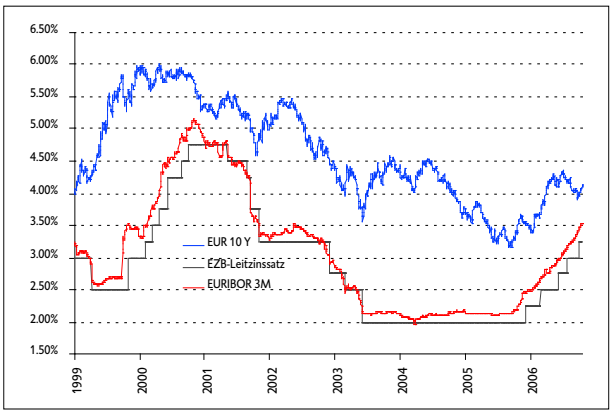


Die allgemeine Zinsentwicklung in den USA verläuft zwischenzeitlich zunehmend invers, die langfristigen Zinsen (siehe obige Grafik) sanken zuletzt deutlich und liegen bereits unter den kurzfristigen Zinsen. Ein deutliches Indiz dafür, dass die Marktteilnehmer für das kommende Jahr von wieder sinkenden Zinsen in den USA ausgehen.

Konjunktur Eurozone

Das konjunkturelle Bild in der Eurozone präsentiert sich derzeit einigermaßen gemischt. Während die derzeitigen Wirtschaftsaktivitäten dem Euroraum eine recht robuste Konjunkturdynamik bescheinigen, scheinen die Perspektiven für das kommende Jahr nicht ganz ungetrübt. Einerseits hält sich der Ifo-Index ungeachtet des unklaren Ausblicks beharrlich auf hohem Niveau, andererseits signalisieren überraschend klare Rückgänge des ZEW-Index eine möglicherweise bevorstehende Konjunkturabschwächung in den ersten beiden Quartalen des neuen Jahres.

ZINSEN EUR



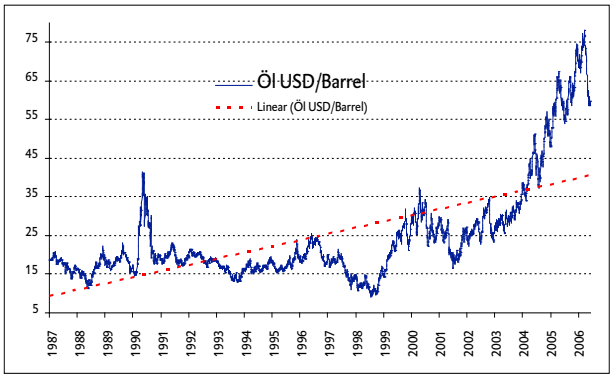
Vor dem Hintergrund des derzeit recht günstigen konjunkturellen Umfeldes sowie eines anhaltenden Preisdrucks nutzte die Europäische Zentralbank ihren Spielraum und erhöhte die Leitzinsen am 5. Oktober 2006 zum fünften Mal in Folge auf nunmehr 3,25 %.
Vertreter der Zentralbank bezeichneten in diversen Statements den aktuellen Leitzins jedoch nach wie vor als expansiv und signalisierten damit, dass das neutrale Niveau (damit wird ein Leitzins bezeichnet, der weder Konjunktur stimulierend noch bremsend wirkt) noch nicht erreicht sei. Damit ist davon auszugehen (Geldmarkt preist bereits nach oben), dass es möglicherweise noch im Dezember dieses Jahres die nächste Zinsanhebung geben könnte. Die sehr flache Zinskurve (Zinsspread zwischen 3 Monate-EURIBOR und 10 Jahres-Swapsatz beträgt nur knapp 50 Basispunkte) sollte zu langfristigen Zinsabsicherungen genutzt werden.

Ölpreis: Trendwende oder nur Korrektur?

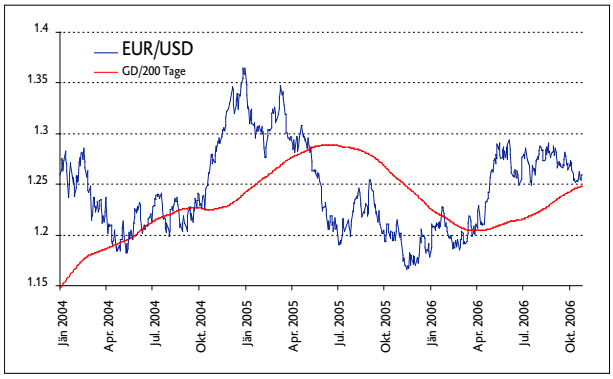
Jede Hausse sollte zwangsläufig irgendwann einmal zu Ende gehen. Dies sollte auch für den Ölpreis gelten, der zuletzt scharf korrigiert hat. Ob aber diese ohnehin bereits überfällige Korrektur ausreichen wird, um eine Trendwende einzuläuten, darf bezweifelt werden.

ZINS- UND DEVISENMARKTANALYSE

ÖL IN USD/BARREL



WECHSELKURS EUR/USD



Zum einen stehen wir unmittelbar vor der Heizsaison und zum anderen wird sich wie in der Vergangenheit auch in der Zukunft jede politische Unsicherheit oder sogar Eskalation mit sofortiger Wirkung negativ auf den Ölpreis auswirken. Neben dem unverändert schwelenden Iran-Konflikt gesellte sich zuletzt ein neuer, alter Aggressor hinzu. Mit einem vermeintlichen Atomtest löste Nordkorea regelrecht politische Schockwellen aus, die insbesondere Japan und Südkorea laut über die Reaktivierung ihrer Rüstungsprogramme nachdenken lassen. Eine nachhaltige Destabilisierung hätte weit reichende Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung in dieser Region.
In Anbetracht dieser Umstände sowie vor dem Hintergrund unveränderter Fundamentaldaten ist eine nachhaltige Trendumkehr der Ölpreisentwicklung wenig realistisch. Wir gehen für die Wintermonate eher von einem unveränderten bis wieder fester werdenden Preisniveau aus.

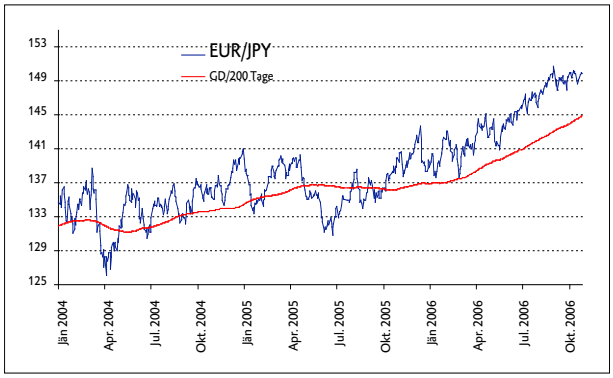
Der Dollar

Die Anhebung der europäischen Leitzinsen sowie die vermutlich noch anstehenden Maßnahmen seitens der EZB führen zu einer weiteren Reduktion des Zinsabstandes zwischen Euro und Dollar. Der schrumpfende Zinsvorteil sowie die nachlassende Konjunkturdynamik in den USA sollten mittelfristig weiter klar für den Euro sprechen. Auf Sicht der nächsten Monate gehen wir daher von einer weiteren Schwächung des Dollars aus bzw. könnte die Marke von 1,30 übersprungen werden.
Kurzfristige Stärkephasen des Dollars sollten eher zu Verkäufen genutzt werden.

Japan

Ausgesprochen positiv präsentiert sich die konjunkturelle Situation in Japan. Sowohl die aktuellen Wirtschaftsdaten als auch die diversen Stimmungsindikatoren signalisieren ein sehr robustes Wachstum. Abgerundet wird das Bild durch einen sehr positiv ausgefallenen Tankan-Bericht der Bank of Japan.
Die Inflation entwickelt sich ebenfalls positiv, die Kerninflation stieg im August auf 0,3 % p. a. Die Deflation scheint somit endgültig überwunden zu sein.

WECHSELKURS EUR/JPY



Nach wie vor unbeeindruckt zeigt sich der Japanische Yen, der praktisch überhaupt nicht auf das robuste wirtschaftliche Umfeld reagiert und sich innerhalb eines intakten Trends weiter abschwächt und sogar zeitweise die Marke von EUR/JPY 150,– überschritten hat.

ZAHLUNGEN UND LIQUIDITÄT

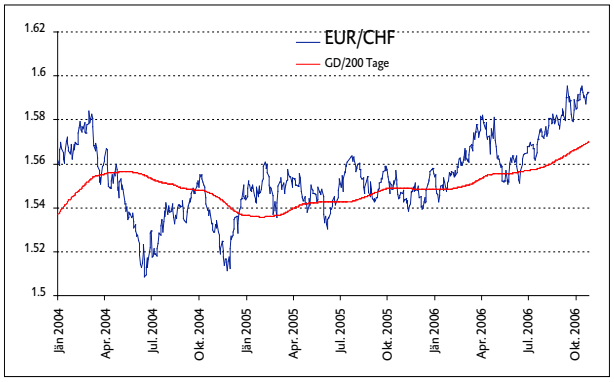
Helmut Pfurtscheller, Geschäftsbereich Firmenkunden, helmut.pfurtscheller@btv.at

Die vorhandene Diskrepanz zwischen starken Wirtschaftszahlen einerseits und einem im Gegensatz dazu schwachen Yen machen Währungsausblicke extrem schwierig. Im Wissen, dass der Yen als grundsätzlich sehr volatile Währung jederzeit im Stande ist, große Ausbrüche zu produzieren, raten wir insbesondere bei neuen Engagements weiterhin zur Vorsicht.

Schweiz

Das konjunkturelle Umfeld in der Schweiz hat sich zuletzt etwas eingetrübt. Das KOF-Konjunkturbarometer (Umfragen in Industrie und Detailhandel) fiel im September ebenso zurück wie der PMI-Index (Einkaufsmanager).
Die Abschwächung der Wirtschaftsdynamik signalisiert auf Basis des heutigen Wissensstandes keinen stärkeren Rückfall, sondern lediglich eine Abschwächung. So wird das Wachstum, welches im heurigen Jahr bei hochgerechneten 3 % liegen wird, im nächsten Jahr immerhin noch rund 2 % betragen.
Die wirtschaftliche Abkühlung sowie ein relativ entspanntes inflationäres Umfeld geben der Schweizerischen Nationalbank Spielraum, die Zinsen im direkten Vergleich mit der Euro-Zone möglicherweise weniger stark anzuheben.
Der Wechselkurs EUR/CHF hat zuletzt die Marke von 1,58 zeitweise überschritten. Mit dieser Entwicklung hat der Wechselkurs eine über einen längeren Zeitraum maßgebliche Bandbreite (ca. 1,54 - 1,58) nach oben verlassen.
Aufgrund der nachlassenden Wirtschaftsdynamik könnte die Schwächephase des Franken noch einige Zeit andauern. Im Laufe des nächsten Jahres gehen wir wieder von einem fester werdenden Franken und somit von einer Rückkehr in die angesprochene Bandbreite aus.

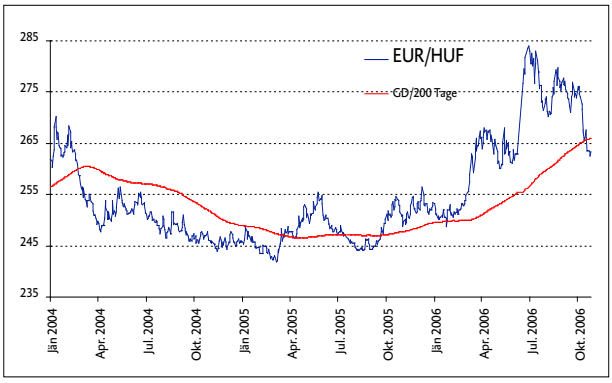
WECHSELKURS EUR/CHF



Ungarn

Zentrales Thema in Ungarn ist die Eindämmung des Budgetdefizits. Erklärtes Ziel der Regierung ist eine Reduktion im kommenden Jahr von aktuell 10 % des Bruttoinlandsproduktes auf 6 %. Die zuletzt für den Monat September veröffentlichten Zahlen stimmen diesbezüglich vorsichtig zuversichtlich, da das Budgetdefizit geringer als von Analysten erwartet ausfiel.
Die leichte Reduktion war auf gestiegene Steuereinnahmen bei gleichzeitig rückläufigen Staatsausgaben zurückzuführen, kann aber in Anbetracht der sehr ambitionierten Zielsetzung der Regierung nur als kleiner Schritt in eine an sich zielführende Richtung bezeichnet werden.

WECHSELKURS EUR/HUF



Weitere Signale über eine nachhaltige Entspannung der ungarischen Budgetsituation würden klar für einen weiteren Anstieg des Forint sprechen, bis Jahresende wahrscheinlicher dürfte jedoch eine Seitwärtsbewegung in etwa auf dem aktuellen Niveau sein.

IMPRESSUM

Eigentümer und Verleger
Bank für Tirol und Vorarlberg AG
A-6020 Innsbruck, Stadtforum, Telefon +43/(0)5 05 333-0
E-Mail: btv@btv.at, Internet: www.btv.at

Grundlegende Richtung
Diese Zeitung dient der Information von Firmenkunden über Aktuelles aus Bank und Wirtschaft. Sie wird eigenverantwortlich von Mitarbeitern der BTV sowie durch Gastbeiträge gestaltet. Die darin enthaltenen Aussagen müssen daher weder den Ansichten des Verlegers noch denen der Redaktion entsprechen.

Konzept
DI Hannes Leitner

Redaktionsteam
Christoph Achammer
Mag. Dorothea Haas
DI Hannes Leitner
Florian Neuwirt
Mag. Mario Situm
Mag. Christof Geiger
Mag. Martin Krismer
Mag. Bernhard Maurer
Helmut Pfurtscheller
Siegfried Spörr

E-Mail: firmenkunden.service@btv.at

Redaktionsschluss
Diese Ausgabe wurde am 3. November 2006 redaktionell abgeschlossen.

Haftungsausschluss
Die Beiträge dienen lediglich der Information und stellen keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf dar. Alle Informationen stammen aus Quellen, die Verleger und Verfasser für zuverlässig halten. Eine Haftung für die Richtigkeit der Beiträge und Quellen einschließlich eventueller textlicher Überarbeitung und Übersetzung wird nicht übernommen. Vorschläge basieren auf der eigenen Einschätzung der Marktsituation, für die Richtigkeit und den Eintritt eines bestimmten Erfolges kann keine Gewähr übernommen werden. Verleger und Verfasser behalten sich einen Irrtum, insbesondere in Bezug auf Kurse und andere Zahlenangaben, ausdrücklich vor.

Bildnachweis
Titelbild: Dada Weiss
Fotos: Andreas Fischer, Nikolaus Schletterer

Gestaltung
Dada Weiss, Grafikdesign
Kirchstraße 10 a
6091 Götzens