

CFO *aktuell*

Zeitschrift für Finance & Controlling

Best of Controlling – Top-Themen 2023 auf einen Blick

Accounting

EU Sustainability Reporting Standards

Inside Research

Talente binden mit „New Ways of Working“

Blick über den Gartenzaun

Stagflation statt Rezession

Porträt

Hermann Erlach, Microsoft Österreich

Interview

Gerd Pechura, Umdasch Group

Felix Strohbichler, Palfinger

Sonja Wallner, A1 Telekom Austria Group

Interview**Transformation im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Performance**

Gerd Pechura, CFO, Umdasch Group, Felix Strohbichler, CFO, Palfinger und Sonja Wallner, CFO, A1 Telekom Austria Group, im Gespräch mit CFOaktuell

Sarah Blaimschein

2**Accounting****European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**

Die neuen Standards in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Bernhard Gehmayr

7**Inside Research****Talente binden mit den „New Ways of Working“:
Chancen und Herausforderungen**

Empirische Ergebnisse einer Studie mit Controlling-Praktiker:innen und Studierenden

Isabella Grabner / Tanja Schiffner / Markus Wabnegg

9**Blick über den Gartenzaun****Stagflation statt Rezession**

Ein aktueller Ausblick für die österreichische Volkswirtschaft

Stefan Fink

13**Porträt****Lieber Erster als Letzter**

Hermann Erlach, General Manager Microsoft Österreich

Martin Hehemann

18



Transformation im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Performance

Gerd Pechura, Umdasch Group, Felix Strohlichler, Palfinger und Sonja Wallner, A1 Telekom Austria Group, im Gespräch mit CFOaktuell



CFOaktuell: Ein schwieriges gesamtwirtschaftliches Umfeld mit einer vielerorts rückläufigen Nachfrage und vor allem mit großer Unsicherheit bewältigen und dabei gleichzeitig die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaschutz konsequent vorantreiben, ist ein schwieriger Balanceakt und erfordert eine sorgfältige und strategische Herangehensweise. Wie gehen Sie damit um?

Sonja Wallner: Wenn wir uns in der A1 Telekom Austria AG mit Nachhaltigkeit beschäftigen, verstehen wir darunter nicht nur den Klimaschutz, sondern sind wir uns als einer der heimischen Leitbetriebe und großer Arbeitgeber auch der Verantwortung für die österreichische Bevölkerung und dem vertrauensvollen Wirtschaften durch strikte Compliance-Regeln bewusst.

In unserem Unternehmen haben Nachhaltigkeit und Klimaschutz einen hohen Stellenwert und sind bereits seit Jahren Teil unserer Unternehmensstrategie. Bei Entscheidungen werden Nachhaltigkeitsaspekte in die Überlegungen einbezogen. Beispielsweise setzen wir seit 2014 konsequent Maßnahmen zur Reduktion unseres CO₂-Fußabdruckes um. Dazu gehört sowohl die Eigenproduktion erneuerbarer Energien als auch der Bezug von Grünstrom. Diese Initiativen haben maßgeblich dazu beigetragen, unseren ökologischen Fußabdruck nachhaltig zu reduzieren.

Um diesen Balanceakt zu meistern, erweist es sich für mich als hilfreich, einen klaren Fokus zu haben, Prioritäten zu setzen und laufend die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen im Auge zu behalten.

Gerd Pechura: In unserer 2021 neu ausgerichteten Strategie steht Nachhaltigkeit noch vor Digitalisierung an erster Stelle der strategischen Ziele. Die Umdasch Group hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2040 in allen drei Scopes Netto-Null-Emissionen zu erreichen.

Natürlich sind wir, wie viele andere auch, in unseren Kernmärkten in Europa mit rückläufiger Nachfrage konfrontiert, wobei die Umdasch Group

als Bauzulieferer noch von anderen Trends abhängig ist – rückläufiger Wohnbau versus verstärkter Investition in Infrastruktur zum Beispiel.

Außerdem stellen wir fest, dass die Nachfrage in den außereuropäischen Märkten, vor allem Nordamerika, im Bau ungebrochen stark ist. Trotzdem geht diese Krise auch an uns nicht spurlos vorbei. Es geht dabei darum, die strategischen Ziele nicht bei der ersten Eintrübung über Bord zu werfen und weiterhin konsequent zu verfolgen.

Felix Strohlichler: Palfinger hat eine integrierte Nachhaltigkeits- und Geschäftsstrategie, das heißt die Ziele finanzieller Erfolg und Nachhaltigkeitsperformance stehen sich nicht konkurrierend gegenüber, sondern Nachhaltigkeitsinitiativen müssen auf den Geschäftserfolg einzahlen und sich rechnen.

Verantwortlich für die erfolgreiche Implementierung der Nachhaltigkeitsinitiativen ist folglich auch nicht die Sustainability-Abteilung, welche die Maßnahmen koordiniert, unterstützt und überwacht. Vielmehr müssen die Fachabteilungen, die für die Kernprozesse verantwortlich sind, vor allem Produktion, Einkauf und Produktentwicklung, sicherstellen, dass wir mit unseren Produkten bzw. Lösungen und den Maßnahmen in unserer Wertschöpfungskette einen positiven Beitrag leisten und zugleich die Profitabilität unterstützen – bisweilen erfordert das allerdings einen längerfristigen Horizont.

CFOaktuell: In der heutigen Geschäftswelt ist die Balance zwischen Performance und Nachhaltigkeit von großer Bedeutung. Könnten Sie uns bitte erläutern, wie Sie als CFO das Spannungsfeld zwischen finanzieller Performance und Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen konkret wahrnehmen und welche Schritte Sie unternehmen, um diese Balance zu bewältigen?

Felix Strohlichler: Der CFO muss sicherstellen, dass Nachhaltigkeitsinitiativen die finanzielle Performance unterstützen bzw. erhöhen, und dass die richtigen Maßnahmen priorisiert werden, die sowohl ökonomisch sinnvoll sind als auch einen positiven Einfluss auf Nachhaltigkeitszielsetzungen haben.

Wenn Investitionen und Projekte herangetragen werden, die aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten heraus Sinn machen, aber den Geschäftserfolg nicht klar unterstützen, ist es die Rolle des CFO, einzufordern, die Verbesserung der Nachhaltigkeitskennzahlen über ein anderes Vorhaben zu realisieren, das auch die finanzielle Performance nachvollziehbar unterstützt.

Sonja Wallner: Um Nachhaltigkeit in der Performance transparent zu machen, haben wir beispiels-

weise die *Scope-1* und *Scope-2*-Emissionen einer Aktivität in unseren Business Cases integriert. Dadurch kann nicht nur die positive Nachhaltigkeitsauswirkung berichtet und reviewt werden, sondern auch Business Cases ein klarer Wert zugeschrieben werden – vorausgesetzt, es wird ein hohes Maß an CO₂ eingespart.

Wir haben uns, um ein konkretes Beispiel zu nennen, in unserem Logistikcenter dazu entschieden, in einen Elektrogabelstapler zu investieren statt in einen mit Verbrennungsmotor. Die Entscheidung wäre bei einer Business-Case-Rechnung ohne CO₂-Bepreisung auf den Gabelstapler mit Verbrennungsmotor gefallen. Durch den CO₂-Preis wurde das Elektrofahrzeug wirtschaftlicher und ist zweifellos auch nachhaltiger.

Ich bin darüber hinaus der Meinung, dass im gesamten Unternehmen eine Mindset-Veränderung notwendig wird, um die richtige Balance zu finden. In der Vergangenheit wurden viele bzw. die meisten Entscheidungen ausschließlich hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit getroffen. Mittlerweile gewinnt der Nachhaltigkeitsaspekt zunehmend an Bedeutung, wobei in einem gewinnorientierten Unternehmen selbstverständlich weiterhin der größte Fokus auf der Wirtschaftlichkeit liegt, externe Kosten werden jedoch berücksichtigt.

Gerd Pechura: Unser Umsatzanteil außerhalb der EU beträgt 45 %. Natürlich stehen wir einerseits, wie alle anderen europäischen Unternehmen, vor der Herausforderung, in der Transition zur Nachhaltigkeit gleichzeitig auf den Weltmärkten wettbewerbsfähig zu bleiben. Das ist der „*elephant in the room*“.

Andererseits haben wir zum Beispiel das Glück, dass unsere Produktion nicht sehr energieintensiv ist. Die großen Hebel sind Gewicht und Konstruktion der Produkte und Transportwege und -kosten.

Insbesondere bei Letzteren gehen Nachhaltigkeit und Kosteneinsparung Hand in Hand. Bei vielen anderen Themen nicht immer. Da muss man dann jeweils eine unternehmerische Entscheidung treffen.

CFO aktuell: Welche Art von Investitionen tätigen Sie, um sowohl die Performance- als auch die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

Gerd Pechura: Ein gutes Beispiel ist das *Sourcing*. Wenn es um die Produktion bzw. das *Sourcing* von Produkten und Vorprodukten geht, heißt die Alternative eigentlich nicht mehr „*onshoring*“ oder „*offshoring*“, sondern „*near-shoring*“ bzw. „*friends-shoring*“. Damit trägt man nicht nur Nachhaltig-

keitsgesichtspunkten Rechnung, sondern adressiert auch Sicherheit in der Supply Chain, sowohl was die geopolitische Situation als auch das Risiko einer Unterbrechung der Supply Chain betrifft.

Ein anderes Beispiel ist die Produktneuentwicklung: Es gibt eine direkte Korrelation zwischen Produktgewicht und *Product Carbon Footprint*. Das heißt, unsere Produkte werden leichter, ohne dass die technische Performance (Druck, Tragfähigkeit) leidet.

Felix Strohbichler: Wir haben beispielsweise viel in Photovoltaik investiert, um den Anteil an Grünstrom zu erhöhen und zugleich die Energiekosten zu senken. Weiters werden unsere Lösungen laufend um Features erweitert, die die Sicherheit der Bediener und aller Menschen im Umfeld noch besser gewährleisten, dies dient nicht nur einem wichtigen Nachhaltigkeitsziel, sondern wir generieren damit zusätzliche Erträge.

Der weitaus größte Teil der CO₂-Emissionen in unserer Industrie entsteht im Betrieb unserer Kran- und Hebelösungen auf Diesel-LKWs, daher haben wir dort den größten Hebel zur Reduktion der CO₂-Emissionen. Künftig wird ein großer Anteil unserer Kran- und Hebelösungen auf elektrisch betriebenen und damit emissionsfreien LKWs montiert werden.

Wir fokussieren uns daher in der Produktentwicklung auf die Optimierung der nächsten Produkt-Generation für den Betrieb auf Elektro-LKWs, etwa durch die Optimierung der Schnittstellen oder die Möglichkeit der Energie-Rekuperation. Die führende Position bei auf Elektro-LKWs optimierten Kran- und Hebelösungen wird nicht nur unseren CO₂-Abdruck massiv verbessern, sondern sich auch im Absatz und in der Profitabilität widerspiegeln.

Sonja Wallner: Wir setzen beispielsweise auf die Modernisierung der eingesetzten Technologien. Durch den laufenden Wechsel auf energieeffizientere Technologien reduzieren wir einerseits unseren Energieverbrauch und auf der anderen Seite können Kosten gespart werden. Außerdem setzen wir in unseren Standorten auf innovative bzw. alternative Heizsysteme wie Wärmepumpen und sogenannte Abwärme-Heizungen.

Als besonders essenziell erachte ich darüber hinaus Investitionen in Mitarbeiter:innen zu Nachhaltigkeitsbelangen, denn die Mitarbeitenden sind wesentlicher Treiber einer erfolgreichen Transformation. Daher setzen wir verstärkt auf die Nachhaltigkeitskompetenz unserer Mitarbeiter:innen. Führungskräfte können beispielsweise *Masterclasses* zu *Sustainable Leadership* absolvieren und für Mitarbeiter:innen gibt es spezialisierte Kurse zu *Sustainable Reporting* oder *Finance*.

Erfolgsmodelle im agilen bzw. x-funktionalen Organisations-Set-up werden auch im Bereich von ESG eingesetzt. Damit können sich Mitarbeiter:innen laufend weiterentwickeln und breitere Verantwortung für neue Themen übernehmen. Das ist unter anderem ein wichtiger Schritt, um für zukünftige Herausforderungen, wie beispielsweise CSRD oder das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz, erfolgreich gewappnet zu sein.



CFO aktuell: *Wie beeinflusst die Integration von Nachhaltigkeitszielen die finanzielle Performance des Unternehmens? Wie wirkt sich die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen auf die langfristige finanzielle Stärke Ihres Unternehmens aus? Gibt es positive Auswirkungen auf Umsatz, Gewinnmargen oder Markenwert?*

Sonja Wallner: Ich bin davon überzeugt, dass der Personalmangel die Wirtschaft zukünftig noch stärker herausfordern wird. Daher wird es notwendig sein, sich als Organisation glaubhaft als nachhaltiges Unternehmen zu positionieren, um für junge Talente auch in Zukunft attraktiv zu bleiben. Auf diese Weise wird es ermöglicht, weiterhin gute Mitarbeiter:innen für das eigene Unternehmen anzusprechen.

Auch die Einhaltung von Compliance-Regeln und die Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft sind essenzielle Bestandteile einer nachhaltig ausgerichteten Unternehmensführung. Ein Engagement in diesen Bereichen stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter:innen innerhalb einer Organisation, da sie Teil eines Unternehmens sind, das nicht nur wirtschaftlichen Erfolg anstrebt, sondern auch aktiv dazu beiträgt, sozialen und ökologischen Herausforderungen gerecht zu werden.

Ich bin der Meinung, dass der Markenwert durch klare und vor allem messbare Nachhaltigkeitsziele positiv beeinflusst wird. Wir als A1 haben mit unserem Markenwert 2022 den unglaublichen dritten Platz Österreichs erreicht – unsere Investition in Nachhaltigkeitsinitiativen haben auf diese Wertung sicherlich auch einen positiven Einfluss.

Felix Strohbichler: Die Integration der Nachhaltigkeitsziele verändert die finanzielle Performance für Palfinger nicht wesentlich, weil die Geschäftsstrategie bereits seit Jahren Nachhaltigkeitszielsetzungen beinhaltet. Im Wesentlichen erhöht sich die Transparenz. Die stärkere Transparenz und Verankerung in den Zielen unterstützt aber klar den Fokus auf Nachhaltigkeit und die entsprechende Einbeziehung in die Entscheidungsfindung.

Gerd Pechura: Natürlich müssen wir uns eingestehen, dass die Integration von Nachhaltigkeitszielen der kurzfristigen finanziellen Performance nicht unbedingt nützt. Mittel- und langfristig werden wir feststellen, dass die Notwendigkeit unserer Kund:innen, selbst nachhaltiger zu werden, natürlich auch auf uns abstrahlt.

Schon heute häufen sich die Anfragen nach ESG-Ratings. Wir haben letztes Jahr den *Product Carbon Footprint* für 6.000 unserer Hauptprodukte ermittelt und werden diesen auch auf den Angeboten angeben. Wir sind überzeugt, dass das Thema Nachhaltigkeit auf der Kundenseite mehr und mehr Gewicht bekommt.

CFO aktuell: *Können Sie uns erläutern, welche Überlegungen Sie veranlasst haben, die Nachhaltigkeitsagenda bei Palfinger AG auf Grund der neuen Anforderungen und Rahmenbedingungen neu zu organisieren und in den Aufgabenbereich des CFOs zu integrieren?*

Felix Strohbichler: Financial KPIs beruhen seit vielen Jahren auf etablierten und stabilen Prozessen und sind einer strikten Kontrolle unterworfen.



Nunmehr sind die Prozesse, die non-financial-Daten generieren, auf ein ähnliches Niveau zu heben.

Um dies sicherzustellen, werden bei Palfinger die Daten über das Controlling erhoben und periodisch intern berichtet, die Berichterstattung nach außen liegt in der Verantwortung desselben Teams, das auch die externe finanzielle Berichterstattung verantwortet. Eine wesentliche Schnittstelle besteht zum *Sustainability Management* im Verantwortungsbereich des CEO, welches die Maßnahmendefinition gemeinsam mit den Fachbereichen und die Maßnahmenverfolgung als Aufgabe hat.

Eine zentrale Rolle kommt naturgemäß den für das operative Geschäft zuständigen Bereichen zu, denn diese müssen die Hebel zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele betätigen. Die für die wesentlichen operativen Bereiche verantwortlichen Manager sind im *Sustainability Council* vertreten, das die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele in der Strategie sicherstellt. Nachhaltigkeit ist ein cross-funktionales Thema, die Vernetzung der relevanten Funktionen ist daher sehr wichtig.

CFO aktuell: *Können Sie aus Ihrer Erfahrung bei A1 Telekom Austria berichten, ob Unternehmen, die bereits agiler geworden sind, sich einfacher an neue Anforderungen anpassen können, ohne ihre langfristigen Ziele aus den Augen zu verlieren? Und sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Agilität und der Förderung der Nachhaltigkeit in Unternehmen?*

Sonja Wallner: Ich sehe einen wesentlichen Faktor für die Förderung von Nachhaltigkeit im Unternehmen darin, dass das Top-Management dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert zuschreibt bzw Nachhaltigkeit glaubhaft in der Unternehmensstrategie verankert ist. Das kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass für das Thema Nachhaltigkeit neben der Verankerung in der Unternehmensstrategie, klare Ziele gesetzt und maßnahmenorientiert Aktivitäten mit Management-Attention abgeleitet werden.

Bezugnehmend auf die Agilität ist bei dieser Art der Kollaboration die Bereitschaft, sich zu verändern und Neues zu lernen ein wesentlicher Aspekt des Mindsets. Bei der Förderung von Nachhaltigkeit im Unternehmen wiederum spielt die Weiterentwicklung(sbereitschaft) der Mitarbeiter:innen in diesem Themenfeld eine wichtige Rolle. ESG-Themen sind laufenden Weiterentwicklungen unterworfen bzw sind Dinge, die bis gestern als gesichert galten und morgen schon nicht mehr aktuell sind.

Je mehr Mitarbeiter:innen mit einem agilen Mindset im Unternehmen beschäftigt sind, desto rascher und auch authentischer wird der hohe

Stellenwert dieses wichtigen Themas erkannt und in die gesamte Organisation getragen. Durch unser Bekenntnis zu Chancengleichheit für alle A1-Mitarbeiter:innen sorgen wir dafür, dass jede:r Mitarbeiter:in sein/ihr Bestes geben kann.

CFO aktuell: *Gerade in der Baubranche ist ein ressourcen- und umweltschonender Ansatz für die Zukunft die Circular Economy. Wie gehen Sie dieses Thema bei Umdasch an? Wie fördern Sie das Bewusstsein und Engagement Ihrer Mitarbeiter:innen für nachhaltige Geschäftspraktiken? Wie trägt dies zur Steigerung der Performance und zur Schaffung einer nachhaltigen Unternehmenskultur bei?*

Gerd Pechura: Als Bauzulieferer liefern wir in erster Linie Schalungen und Gerüste an Baufirmen. Unsere Hauptmaterialien sind Stahl (recyclingfähig) und Holz (nachwachsender Rohstoff). Schalungen und Gerüste sind sehr langlebige Investitionsgüter, deren technische Lebensdauer von zwei Jahren für eine Schalplatte bis zu 30 Jahren für Spezialschalungen reicht – durchschnittlich etwa zehn Jahre.

Schalungen werden nach jedem Baustelleneinsatz gereinigt, instandgesetzt und möglichst schnell dem nächsten Einsatz zugeführt. Im Sinne der Kreislaufwirtschaft ist es unser Anspruch, die aktive Nutzungsphase unserer Produkte weiter zu verlängern.

Gleichzeitig wird in der Industrie intensiv nach CO₂-reduzierten Betonrezepturen geforscht, das heißt im Wesentlichen Klinker-reduziert oder Klinker-frei, da dies den CO₂-Fußabdruck des Baustoffs Beton wesentlich bestimmt. Dabei kommt es zu verändertem Verhalten des CO₂-reduzierten Betons, insbesondere verzögertes Aushärten unter verschiedenen Temperaturbedingungen. Dafür braucht es andere Schalungen, und die entwickeln wir.

Unsere R&D beschäftigt sich auch mit anderen Baustoffen und deren Auswirkungen auf unsere Produkte. Intern versuchen wir, nachhaltigere Praktiken zu fördern und zu fordern: restriktive Genehmigungen von Flugreisen, weitere Ausweitung des Grünstrombezugs, Investitionen in PV-Anlagen, die sich bereits heute schon ganz gut rechnen, noch weiterer Ausbau der Nutzung digitaler Technologien, zwingende Vorschrift für Elektro-Dienstwagen unterhalb einer gewissen wöchentlichen Fahrleistung etc.

CFO aktuell: *Können Sie Beispiele für Bereiche oder Projekte nennen, in denen Ihr Unternehmen Performance- und Nachhaltigkeitsziele erfolgreich miteinander verknüpft hat, um gleichzeitig wirtschaftlichen Erfolg und positive soziale oder ökologische Auswirkungen zu erzielen?*

Felix Strohbichler: *Palfinger* hat, wie bereits erwähnt, eine integrierte Nachhaltigkeits- und Geschäftsstrategie. Demnach sind Performance- und Nachhaltigkeitszielsetzungen immer verknüpft. Wir haben beispielsweise viel in Photovoltaik investiert, um den Anteil an Grünstrom zu erhöhen und zugleich die Energiekosten zu senken.

Weiters werden unsere Lösungen laufend um Features erweitert, die die Sicherheit der Bediener:innen und aller Menschen im Umfeld noch besser gewährleisten, dies dient nicht nur einem wichtigen Nachhaltigkeitsziel, sondern wir

generieren damit zusätzliche Erträge. Maßnahmen zur Vermeidung von Unfällen oder zur Verschnittoptimierung bei Stahlblechen verbessern die ESG-Performance und senken die Kosten.

Gerd Pechura: Wir haben innerhalb unserer *Ventures Organisation* eine Business Unit, die mobile Fertigteilfabriken anbietet. Ziel ist es, „affordable housing“-Projekte vor allem in afrikanischen Ländern durchzuführen. Es gibt dort einen enormen Bedarf an leistbarem Wohnraum, der mit konventionellen Technologien nicht mehr zu bewältigen ist.

Dabei gelingt die Verknüpfung von Geschäftsmodell mit ökologischen Auswirkungen: Die Baustoffe werden großteils regional beschafft, was kurze Transportwege und damit einen geringeren CO₂-Ausstoß bedeutet.

Sonja Wallner: Bei A1 setzen wir stark auf Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen mit einer Vielzahl an Einzelmaßnahmen von unterschiedlicher Größe und Schwerpunkten. Seit mehreren Jahren fördern wir beispielsweise den Umstieg auf Onlinerechnungen. Damit reduzieren wir auf der einen Seite unseren Ressourcenverbrauch und CO₂-Fußabdruck, und gleichzeitig können Portokosten gespart werden. Für Kund:innen, die dennoch eine physische Rechnung verlangen, stellen wir diese selbstverständlich weiterhin zur Verfügung.

Ein weiteres Beispiel ist die Modernisierung der eingesetzten Technologien. Mittels energieeffizienter Technologien reduzieren wird durch vorzeitige technologische Erneuerungsinvestitionen einerseits den Energieverbrauch. Auf der anderen Seite können Energiekosten damit gespart werden. Es ist zu beobachten, dass der Faktor Energieverbrauch bei zahlreichen Herstellern in den Fokus rückt und somit Lösungen geschaffen werden, die für Unternehmen und die Umwelt von Vorteil sind.

Ein weiterer bedeutender Aspekt unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten ist der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen. Wir setzen in diesem Umfeld auf Wiederverwendung von Geräten durch *Refurbishment*, zB indem wir sie wieder instand setzen und im Kreislauf halten. Auf diese Weise verlängern wir die Lebensdauer von Material, tragen zur Schonung der Ressourcen bei und reduzieren unseren Wareneinsatz sowie das Risiko eines *Stockouts* durch disruptierte Lieferketten.

In unserer Lieferkette ist es uns ein Anliegen, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Wir auditieren und achten auf die Einhaltung aller arbeitsrechtlichen Vorgaben bei unseren Lieferant:innen und ebenso auf den sorgsamen Umgang mit Ressourcen innerhalb der Lieferkette.

CFO aktuell: *Investor:innen legen zunehmend Wert auf ESG-Faktoren. Sie erkennen mehr und mehr, dass nachhaltig agierende Unternehmen langfristig eine höhere Rendite bei einem niedrigeren Risiko bieten können. Dies sei nicht zuletzt ein Zeichen dafür, dass das Vertrauen von Investor:innen in diese Unternehmen höher ist.*

Wie ist das bei Ihren Investor:innen? Sind sie bereit, eine höhere Bewertung für nachhaltig orientierte Unternehmen zu akzeptieren? Welche Prioritäten setzen sie? Machen sie Druck in Richtung Nachhaltigkeit? Oder agieren sie als Bremser?

Gerd Pechura: Im Schuldscheinmarkt ist zB mittlerweile die Hälfte der Emissionen in irgendeiner Weise ESG-linked. Wobei sich die Margen noch nicht wesentlich unterscheiden, es ist eher so, dass bei Verfehlung bestimmter ESG-KPIs leichte *Margin Grids* einsetzen.

Wir sind uns sicher, dass unsere nächste Schuldscheinemission ESG-linked sein wird. Die Orientierung auf Nachhaltigkeit ist bei Fremdkapitalgebern, also zum Beispiel Schuldscheininvestor:innen, aber auch Banken, schon zu spüren. Im *Pricing* beginnt es sich aber erst langsam widerzuspiegeln.

Sonja Wallner: In unserer diesjährigen Hauptversammlung wurde dem Thema Nachhaltigkeit ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Zusätzlich diskutieren wir es ausführlich in den Sitzungen unseres Aufsichtsrates und Managements. Ergänzend zu den Diskussionen der Hauptversammlung laden wir externe Stakeholder und Vertreter:innen der Shareholder zu eigenen ESG-Workshops, in denen wir in Fokusgruppen Fragen zur Nachhaltigkeit erörtern.

Meiner Meinung nach zeigt diese Entwicklung ein wachsendes Bewusstsein für soziale und ökologische Verantwortung auf Investor:innenebene. Um den Stellenwert von ESG zu unterstreichen, wird die Performance des A1 Managements neben Wirtschaftlichkeitszielen auch an Nachhaltigkeitszielen gemessen.

Felix Strohbichler: Es wird von Investor:innen als sehr positiv wahrgenommen, dass *Palfinger* seit vielen Jahren zu ESG sehr transparent berichtet hat. ESG ist aber noch keine Dimension, über die eine signifikante Differenzierung bei den meisten Investor:innen möglich wäre.

Derzeit erlebe ich in den Gesprächen mit Investor:innen die ESG-Performance als Hygienefaktor. Eine *red flag* in ESG kann sich ein börsennotiertes Unternehmen nicht erlauben. Viele Investor:innen haben das Thema auf ihrer Agenda als etwas, „das man abfragen und abhaken muss“, eine Hinterfragung von ESG-Kennzahlen und deren inhaltliche Diskussion findet bis dato kaum statt. Die Fragen und Diskussionen zu ESG haben meist zum Thema, wie *Palfinger* den Megatrend Nachhaltigkeit für profitables Wachstum nutzt.

CFO aktuell: *Wie können Sie als CFO Wegbereiter für eine bessere Zukunft sein? Welche Punkte gehören ganz oben auf Ihre Transformations-Roadmap?*

Sonja Wallner: Wie bei jeder Veränderung muss die Bedeutung des Themas laufend vom (Top) Management kommuniziert und vorgelebt werden – „walk the talk“ also. Zudem habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsmaßnahmen laufend zu fördern, zu monitoren und natürlich auch mit entsprechenden Ressourcen zu *supporten*.

Gerd Pechura: Ich würde als CFO erst einmal auf das kleine Einmaleins verweisen und den bekannten Satz von Peter Drucker „What gets measured, gets managed“ auch in Bezug auf Nachhaltigkeit anwenden. Wir haben sehr früh mit integriertem Reporting für den Geschäftsbericht angefangen. Da ist uns einiges geglückt. Auch mit der Berechnung des *Corporate Carbon Footprints* haben wir eine Ausgangsbasis geschaffen.

Aber um den EU-weit bevorstehenden regulatorischen Berichtspflichten nachzukommen, die in einem integrierten Lagebericht enden sollen, braucht es klassisches Reporting-Know-how: Es geht um nachweisbare und belastbare Ist-, Plan- und Vorjahreszahlen, die auch Wirtschaftsprüfer oder Rating Agenturen bestätigen können.

Dazu haben wir ein Projekt aufgesetzt mit dem Ziel, diese Datenmengen möglichst automatisiert abzugreifen. Der positive „Nebeneffekt“ der regulatorischen Compliance ist, dass man nur dann Fortschritt in Nachhaltigkeit erreichen kann, wenn man seinen Ist-Stand, das Ziel und den Zielerreichungsgrad kennt und managen kann. Dazu muss man letztlich das Nachhaltigkeits-Reporting in das interne Berichtswesen integrieren.

Felix Strohbichler: Derzeit steht die Compliance mit den aktuellen umfassenden, regulatorischen Anforderungen als wichtige Aufgabe für den CFO weit oben auf der Agenda. Die hohe Transparenz der ESG-Ziele und der Kennzahlen unterstützt einen stärkeren und konsequenteren Fokus auf Nachhaltigkeit und bringt automatisch zusätzliches *Momentum* ins Unternehmen.

Der CFO muss Treiber der Nachhaltigkeitsperformance und der finanziellen Performance sein und sicherstellen, dass Investitions- und Geschäftsentscheidungen nicht nur finanzielle Parameter, sondern Nachhaltigkeits-Dimensionen systematisch berücksichtigen. Dabei ist auch die Sicherstellung der Langfristperspektive durch den CFO wichtig, denn ESG wird weiter an Gewicht gewinnen.

CFO aktuell: *Worin investieren Sie derzeit mehr Zeit: In das Thema Performance oder das Thema Nachhaltigkeit? Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit für Ihren Zuständigkeitsbereich?*

Sonja Wallner: Die Performance ist weiterhin das wichtigste Thema eines gewinnorientierten Unternehmens. Man merkt jedoch – durch die zentrale Rolle von ESG in unserer Strategie –, dass sich der Fokus verschiebt und bei Entscheidungen auch Nachhaltigkeitsgedanken in die Überlegungen einfließen.

Ich bin davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit noch weiter an Bedeutung gewinnen wird. Ich bin stolz, dass wir bei A1 vielfältige Maßnahmen und Investitionen in diesem Bereich setzen. Es ist unser Bestreben, im Bereich ESG einen verantwortungsvollen Beitrag zu leisten – für unsere Nachkommen und die Umwelt.

Felix Strohbichler: Nachhaltigkeit hat für *Palfinger* in der Unternehmensstrategie wie auch im täglichen operativen Geschäft einen zentralen Stellenwert, und Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Teil der Performance.

Angeichts des herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds ist allerdings derzeit die Optimierung von Profitabilität und Cashflow deutlich stärker im Fokus.

Gerd Pechura: Zugegebenermaßen noch immer in das Thema Performance mit steigendem Nachhaltigkeitsanteil.

Das Gespräch führten Rita Niedermayr und Sarah Blaimschein.

European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Die neuen Standards in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Bernhard Gehmayr

Die Europäische Union hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2050 klimaneutral zu sein. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen ua Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung verbessern und transparenter darüber berichten. Hier kommen die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ins Spiel. Die Berichterstattung nach den ESRS-Standards ist nicht nur ein Instrument, um den Nachhaltigkeitsfortschritt zu messen, sondern auch ein wichtiger Schritt zur Transparenz. Durch die Berichterstattung können Unternehmen ihre Stakeholder darüber informieren, welche Maßnahmen sie ergreifen, um ihre Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern. Dies kann das Vertrauen der Stakeholder stärken und zu einer verbesserten Reputation führen.

1. Hintergrund

Am 21. 4. 2021 veröffentlichte die Europäische Kommission einen Vorschlag für die *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), der von den Unternehmen verlangt, die Berichterstattung gemäß der ESRS aufzusetzen. Die CSRD wurde Mitte Dezember 2022 final im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht und ersetzt somit die bestehende EU-Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung.

Die *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) wurde als technischer Berater der Europäischen Kommission ernannt und ist für die Bereitstellung der ESRS verantwortlich. Ende November 2022 veröffentlichte die EFRAG die finalen Drafts zu den ersten ESRS und übermittelte diese an die EU-Kommission. Diese wird voraussichtlich im Juni 2023 die Standards annehmen und in Form von delegierten Rechtsakten in Kraft setzen.

Anwendungsbereich der CSRD

Ab 2024:

Große Unternehmen von öffentlichem Interesse (PIEs) mit >500 Mitarbeitenden, die bereits jetzt der NFRD bzw dem NaDiVeG unterliegen.

Ab 2025:

Alle restlichen großen Kapitalgesellschaften (>250 Mitarbeitende, >20 Mio Euro Bilanzsumme, >40 Mio Euro Umsatz – zwei Kriterien müssen erfüllt sein.)

Ab 2026:

Zusätzlich mittlere und kleine Unternehmen von öffentlichem Interesse (PIEs) (>10 Mitarbeitende, >350 TEuro Bilanzsumme, >700 TEuro Umsatz – zwei Kriterien müssen erfüllt sein.)



Bernhard Gehmayr ist Manager im Bereich Climate Change & Sustainability Services bei EY Österreich. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit den Themen Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung.

2. Überblick über das erste Set von ESRS

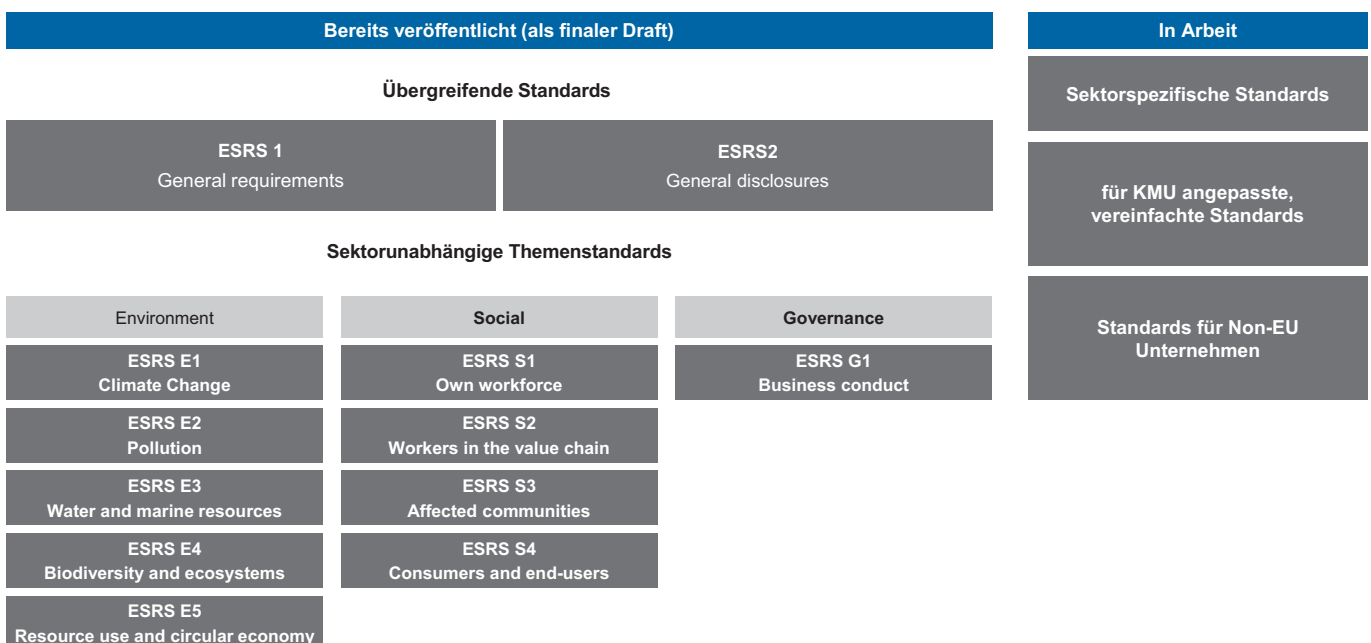
Das erste Set von ESRS, das zwölf Standards umfasst, folgt dem CSRD-Vorschlag und deckt Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen ab. Die Standards umfassen sowohl bereichsübergreifende als auch themenspezifische Angaben. Darüber hinaus sieht die Architektur der Standards die Veröffentlichung sektorspezifischer Standards und Standards für KMU vor, die im Laufe des Jahres zur öffentlichen Konsultation vorgelegt werden sollen.

Der Gesamtaufbau des ersten Sets von ESRS soll sicherstellen, dass Nachhaltigkeitsinformationen in einer sorgfältig gegliederten Art und Weise berichtet werden, und basiert auf der folgenden Struktur:

2.1. Vier Berichtsbereiche

Der themenübergreifende Standard ESRS 2 legt fest, dass die Offenlegungsanforderungen (*Disclo-*

Abb 1: Aufbau des ersten Sets von ESRS



sure Requirements, DRs) in den aktuellen ESRS die folgenden Berichtsbereiche abdecken sollten:

1. Governance (GOV): Die Governance-Prozesse, -Kontrollen und -Verfahren, die zur Überwachung und Steuerung von Auswirkungen, Risiken und Chancen eingesetzt werden.
2. Strategie und Geschäftsmodell (SBM): Wie die Strategie und das/die Geschäftsmodell(e) des Unternehmens mit seinen wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen interagieren, einschließlich der Strategie zu deren Bewältigung.
3. Auswirkungs-, Risiko- und Chancenmanagement (IRO): Der Prozess/die Prozesse, mit dem/denen Auswirkungen, Risiken und Chancen ermittelt, bewertet und durch Strategien und Maßnahmen gesteuert werden.
4. Metriken und Ziele (MT): Wie das Unternehmen seine Leistung misst, einschließlich der Fortschritte bei der Erreichung der gesetzten Ziele.

Drei Themen	Drei Offenlegungsebenen
1. Umwelt	1. Sektorunabhängig
2. Soziales	2. Sektorspezifisch
3. Governance	3. Unternehmensspezifisch

2.2. Doppelte Wesentlichkeit als Grundlage für die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die ESRS schreiben auch die verbindlichen Konzepte und Grundsätze vor, die bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten gemäß der CSRD anzuwenden sind. Ein Unternehmen soll alle wesentlichen Informationen über seine nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen unter Berücksichtigung der doppelten Wesentlichkeit in Übereinstimmung mit den dafür relevanten ESRS offenlegen. Ausgangspunkt für die behandelten Themen in der Berichterstattung ist daher das Resultat der Wesentlichkeitsanalyse unter Berücksichtigung der „Impact-Wesentlich-

keit“ und der „finanziellen Wesentlichkeit“, die in ESRS 1 definiert sind.

Für alle als wesentlich identifizierten Nachhaltigkeitsthemen sind die dafür relevanten themenspezifischen Offenlegungsanforderungen aus den Themenstandards in der Berichterstattung aufzunehmen. Zusätzlich sind für diese Themen Informationen zu internen Richtlinien, Zielen und Maßnahmenplänen darzustellen.

Neben den Angaben auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse gibt es Informationen, die jedenfalls in der Berichterstattung zu behandeln sind. Dazu zählen neben den allgemeinen Angaben in ESRS 2 ua auch umfassende klimabezogene Angaben (ESRS E1) sowie ausgewählte Angaben zu eigenen Mitarbeitenden (ESRS S1).

Besonders die klimabezogenen Angaben sollten nicht unterschätzt werden, denn hier ist sehr ausführliche Berichterstattung notwendig.

Bei den Angaben zu finanziellen Auswirkungen von wesentlichen physischen Risiken, Übergangsrisiken und klimabezogenen Chancen (E1-9) gibt es Erleichterungen im ersten bzw den ersten drei Jahren. Unternehmen können die vorgeschriebenen Informationen gemäß E1-9 im ersten Jahr auslassen. Zusätzlich soll es zulässig sein, in den ersten drei Jahren nur qualitative Angaben zu machen, wenn es nicht möglich ist, quantitative Angaben zu machen.

3. Weitere Entwicklung

Das derzeitige erste Set von Standardentwürfen enthält nur die sektorunabhängigen Standards und dazu soll laut EU Kommission zeitnah ein zusätzlicher Umsetzungsleitfaden entwickelt werden. Sektorspezifische und KMU-bezogene Standards sind aktuell noch in der Entwicklung und werden so bald wie möglich für eine separate öffentliche Konsultation vorgelegt. Geplant ist, dass das zweite

ESRS E1 – Climate Change		
Governance, Strategie und Wesentlichkeitsanalyse	Management der Auswirkungen, Risiken und Chancen	Kennzahlen
DR iVm ESRS 2-GOV 3: Information, ob THG-Emissionen eine Rolle bei der Vorstandsvergütung spielen.	DR E1-2: Interne Richtlinien zum Klimaschutz und zur Anpassung an den Klimawandel.	E1-5: Energieverbrauch & Energiemix inkl Energieintensität (MWh/Euro).
DR E1-1 – Übergangsplan zur Eindämmung des Klimawandels.	DR E1-3: Aktionspläne und Ressourcen in Bezug auf die internen Richtlinien zu Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel.	E1-6: Scope 1, 2, 3 und Gesamt-THG-Emissionen inkl THG-Intensität (CO ₂ eq/Euro).
DR iVm ESRS 2-SBM 3: Resilienz von Strategie und Geschäftsmodell.	DR E1-4: Ziele im Zusammenhang mit Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel.	E1-7: Durch Carbon Credits finanzierte THG-Abscheidung und THG-Vermeidungsprojekte.
DR iVm ESRS 2-IRO 1: Wesentliche klimabezogene Auswirkungen, Risiken und Chancen.		E1-8: Interne Kohlenstoffbepreisung.
		E1-9: Finanzielle Auswirkungen von wesentlichen physischen Risiken, Übergangsrisiken und klimabezogenen Chancen.

Tab 1: Übersicht der zu berücksichtigenden klimabezogenen Angaben

Set, mit den sektorspezifische und KMU-bezogene Standards, im Juni 2024 von der EU in Kraft gesetzt werden.

In den aktuellen Arbeitspapieren zu den ersten sektorspezifischen Standards ist absehbar, dass darin die pro Sektor wahrscheinlich wesentlichen Themen definiert sein werden, die im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse berücksichtigt werden müssen. Dabei wird es voraussichtlich viele Überschneidungen mit Themen aus den sektorunabhängigen ESRS geben, die um sektorspezifische Detailangaben und Kennzahlen ergänzt werden.

Sobald ein Unternehmen mehr als zehn Prozent der Umsätze aus einem definierten ESRS-Sektor erwirtschaftet, oder die Aktivitäten in einem Sektor mit wesentlichen Auswirkungen, Risiken oder Chancen verbunden sind, soll der jeweilige Sektorstandard zur Anwendung kommen.

4. Andere Initiativen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der EU wird nicht nur von der CSRD und dem ESRS bestimmt, sondern auch von der EU-TaxonomieVO

und der kommenden Richtlinie über die Sorgfaltspflicht von Unternehmen (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*). Darüber hinaus gibt es weitere relevante Initiativen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sich international entwickeln:

- 1. IFRS-ISSB:** Das *International Sustainability Standards Board* (ISSB) hat zwei Entwürfe der *IFRS Sustainability Disclosure Standards* zu allgemeinen nachhaltigkeitsbezogenen Offenlegungsanforderungen und klimabezogenen Offenlegungsanforderungen veröffentlicht, diese sollen nun finalisiert werden und ab 2024 gelten.
- 2. US Wertpapier- und Börsenaufsichtsbehörde (SEC):** Die SEC hat eine Reihe von Regelungsvorschlägen für klimabezogene Offenlegungen veröffentlicht. Diese Regeln standen bis zum 17. 6. 2022 zur Konsultation offen und orientieren sich an den etablierten Empfehlungen der *Taskforce for Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Die endgültige Formulierung der SEC-Anforderungen muss noch bestätigt werden – diese wird im Laufe des Jahres 2023 erwartet.

Talente binden mit den „New Ways of Working“: Chancen und Herausforderungen

Empirische Ergebnisse einer Studie mit Controlling-Praktiker:innen und Studierenden

Isabella Grabner / Tanja Schiffner / Markus Wabnegg

Die „Great Attrition“ – der Trend, dass zunehmend viele Arbeitnehmer:innen ihren aktuellen Job überdenken und verlassen – hat viele Unternehmen fest im Griff. Gepaart mit einer grundsätzlichen Talentknappheit hat sich der Arbeitsmarkt vieler Branchen längst von einem Arbeitgeber:innen- zu einem Arbeitnehmer:innenmarkt gedreht, in dem Unternehmen intensiv mit ihrer Attraktivität als Arbeitgeber:innen werben müssen.

Gleichzeitig brachten der Digitalisierungsschub und eine beschleunigte Ausbreitung von „New Ways of Working“ während der COVID-19-Pandemie viele neue Möglichkeiten hervor, um sich an die Präferenzen der umworbenen Talente anzupassen und sich somit von der Konkurrenz am Arbeitsmarkt abzuheben. Ob und welche Angebote von aktuellen und potenziellen Mitarbeiter:innen geschätzt werden, wer besonderen Wert darauf legt und welche konkreten Herausforderungen sich für Führungskräfte dabei ergeben, ist allerdings noch weitgehend unklar.

Vor diesem Hintergrund führten wir Anfang 2023 eine große Umfrage unter österreichischen Controlling-Professionals mit und ohne Führungserfahrung sowie zukünftigen Uni-Absolvent:innen durch.

Unsere Ergebnisse weisen auf eine historisch hohe Wechselbereitschaft von Arbeitnehmer:innen hin. Neben klassischen Faktoren wie einem guten Arbeitsklima und attraktiver Entlohnung zeigen sich vor allem Aspekte der „New Ways of Working“ (flexible Arbeitszeiten, Work-Life-Balance und Remote Work) als wesentliche Hebel, um der „Great Attrition“ entgegenzuwirken. Besonders bei Remote Work – einem Schwerpunkt unserer Erhebung – klaffen Erwartungen und Realität allerdings stark auseinander. Trotz eines pandemiebedingten Entwicklungsschubs bleiben hier zentrale Fragen der Mitarbeiter:innensteuerung für viele Unternehmen noch ungeklärt.

1. Ausgangslage und Eckdaten unserer Studie

Die massiven Veränderungen am Arbeitsmarkt stellen Unternehmen zunehmend vor Herausforderungen. Während viele Arbeitgeber:innen sich lange auf qualifizierte Bewerbungen verlassen konnten und Mitarbeiter:innen in der Regel langfristig im Unternehmen verweilten, herrschen heute andere Verhältnisse: Qualifizierte Mitarbeiter:innen sind in vielen Branchen Mangelware und spätestens seit der COVID-19-Pandemie und dem Eintreten einer



Dr. Isabella Grabner ist Professorin an der Wirtschaftsuniversität Wien.



Tanja Schiffner, MSc ist Universitätsassistentin (Prae Doc) an der Wirtschaftsuniversität Wien.



Dr. Markus Wabnegg ist Assistenzprofessor an der Universität für Weiterbildung Krems.

neuen Generation in das Arbeitsleben hinterfragen diese sehr genau, ob und wie lange sie sich an ein Unternehmen binden möchten (die sogenannte „Great Attrition“). Somit steht der Arbeitsmarkt buchstäblich auf dem Kopf, und Unternehmen müssen sich viel stärker darüber Gedanken machen, wie man Talente in Zukunft am besten gewinnen und langfristig an das Unternehmen binden kann. Auch im Controlling spiegelt sich dieser Trend in den „Top Ten“-Zukunftsthemen aktueller Studien wider.¹

Parallel dazu durchbrach die Pandemie und der damit verbundene Digitalisierungsschub viele traditionelle Arbeitsabläufe und Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen. Steckten *Remote Work* und das Arbeiten in hybriden Teams zuvor noch in den Kinderschuhen, sind diese und andere „New Ways of Working“ mittlerweile vollständig in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeiter:innen angekommen. Auch wenn ein Abebben der Pandemie die Rückkehr in klassische Arbeitsmuster ermöglichte, ist ihre Relevanz nicht gesunken. Im Gegenteil: Die Flexibilität, die solche neuen Formen der Zusammenarbeit mit sich bringen, könnten sich als wesentliche Differenzierungsmerkmale im „War for Talent“ herausstellen.

Dennoch sind viele Fragen empirisch unbeantwortet: Welche Faktoren treiben die Unternehmensbindung von Mitarbeiter:innen? Inwiefern unterscheiden sich Präferenzen unterschiedlicher Gruppen von Mitarbeiter:innen für „New Ways of Working“? Wie stark decken sich die Sichtweisen von Führungskräften und Mitarbeiter:innen? Vor welchen Herausforderungen steht konkret das Controlling in diesem Zusammenhang? Unsere empirische Studie unter Mitarbeiter:innen und Führungskräften im Controlling sowie einer Kohorte von Studierenden der WU Wien liefert erste Antworten auf diese Fragen.

In unserer Studie widmeten wir uns insbesondere drei Kernthemen: Den Treibern für die Arbeitgeber:innenwahl und Unternehmens-

bindung, den *Remote-Work-Präferenzen* von Mitarbeiter:innen und Führungskräften, sowie den (subjektiv wahrgenommenen) Auswirkungen von *Remote Work* und ihre optimale Ausgestaltung. Dafür befragten wir einerseits rund 450 Mitarbeiter:innen und Führungskräfte österreichischer Unternehmen (vorwiegend aus der Finanz- bzw Controllingfunktion) und andererseits rund 400 Studierende der WU Wien. Die Studie wurde in Kooperation mit dem *Controller Institut* und *Schulmeister Consulting* Anfang 2023 durchgeführt.

2. Unternehmensbindung und ihre Treiber

Gleich vorweg: Im Hinblick auf die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer:innen unserer Umfrage zeigt sich ein historisch hoher Wert. Etwa ein Drittel unserer Befragten plant konkret, ihr Unternehmen zu wechseln, während nur etwa 20 % angeben, dass dies unwahrscheinlich sei. Verglichen mit früheren Studien sieht man also einen klaren Trend nach oben, der sich auch in anderen aktuellen Studien wiederfindet. So zeigt auch die Langzeitstudie von *Forsa*², dass etwa die Hälfte der befragten Österreicher:innen offen für einen Jobwechsel ist, was den höchsten Wert seit Beginn der Befragung in Österreich darstellt. Als besonders wechselfreudig zeigen sich in unserer Studie Pendler:innen, sowie Mitarbeiter:innen, die gerne mehr remote arbeiten würden, als ihnen aktuell ermöglicht wird – ein erster Hinweis darauf, dass die „New Ways of Working“ bzw *Remote Work* eine wichtige Rolle zur Bindung dieser Gruppen einnehmen könnten.

Ein noch genaueres Bild lässt sich mit unserer Analyse der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes zeichnen (siehe Abbildung 1). Hier fragten wir Praktiker:innen, was sie in ihrem aktuellen Unternehmen hält (*Talent Retention*) und Studierende, welche Faktoren ihnen bei der Arbeitgeber:innenwahl wichtig sind (*Talent Attraction*).

Ein gutes Arbeitsklima ist dabei sowohl für die Mitarbeiter:innenbindung (91 % geben an, dass ihre Unternehmensbindung stark bzw extrem stark davon beeinflusst wird) als auch -gewinnung (87 %) der wichtigste Treiber. An zweiter Stelle liegt die Entlohnung (> 80 %), welche, wie unsere zusätzlichen Analysen zeigen, mittlerweile auch speziell zur Bindung von Frauen und jüngeren Generationen beiträgt. Besonders auffällig ist jedoch, dass die drei verbleibenden Faktoren in den „Top 5“ des Praktiker:innen-Rankings durchwegs den „New Ways of Working“ zuzurechnen sind: Flexible Arbeitszeiten (88 %), eine gute Work-Life-Balance (80%), und *Remote Work* (76 %). Demgegenüber steht das Ranking der Studierenden, bei denen neben der Work-Life-Balance (76 %), Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten (83 %) sowie eine transparente Leistungsbeurteilung (67 %) die Top 5 komplettieren. Wir interpretieren dies als Zeichen, dass flexible Arbeitszeiten und *Remote Work* zunehmend als „Hygienefaktoren“ gesehen werden oder, anders gesagt, dass sie eine untergeordnete Rolle in der *Talent Attraction* spielen, aber sehr wohl zu Unmut und Kündigung führen können, wenn sie nicht ausreichend gewährt werden.

Abb 1: Die wichtigsten Faktoren für Unternehmensbindung und Arbeitgeber:innenwahl.



Abschließend finden wir auch, dass die drei Treiber rund um die „New Ways of Working“ nicht für alle Mitarbeiter:innen gleichermaßen wichtig sind. So zeigen unsere Analysen, dass alle drei Faktoren für Frauen signifikant wichtiger sind, dass jüngere Mitarbeiter:innen einen größeren Mehrwert in *Remote Work* und *Work-Life-Balance* sehen, während Führungskräfte wiederum *Remote Work* und *Work-Life-Balance* als relativ weniger wichtig wahrnehmen (mehr zu den Wahrnehmungen der Führungskräfte im nächsten Abschnitt). Will man diese aus mehreren Gründen für Unternehmen besonders wichtige Zielgruppen abholen, sind die „New Ways of Working“ wohl ein besonders wesentlicher Hebel.

3. Die Chancen und Herausforderungen von Remote Work

Als zentrales Element der „New Ways of Working“ stand *Remote Work* im Mittelpunkt unserer Studie. Dabei handelt es sich um das Arbeiten außerhalb des Büros, was das Homeoffice, aber auch das Arbeiten von unterwegs oder einem anderen Ort beinhaltet. In den folgenden Abschnitten behandeln wir die Wahrnehmungen von *Controlling-Professionals* zum optimalen Ausmaß, zu adäquaten Aktivitäten und zu Auswirkungen von *Remote Work* in ihrem Arbeitsumfeld.

3.1. Ausmaß von Remote Work: Wunsch versus Realität

Im Durchschnitt arbeiten unsere Befragten 37 % ihrer Arbeitszeit remote, während es vor der Pandemie gerade einmal 12 % waren (siehe Abbildung 2). Jedoch kommt auch klar zum Ausdruck, dass dies aus Mitarbeiter:innensicht noch nicht ausreichend ist. Sie wünschen sich im Schnitt, etwa 46 % ihrer Arbeitszeit remote arbeiten zu können. Führungskräfte scheinen übrigens eine etwas konservativere Sichtweise zu haben. Sie sehen bei 37 % (also in etwa dem Anteil, den unsere befragten Mitarbeiter:innen bereits jetzt durchschnittlich remote arbeiten) bereits das Optimum für ihre *Direct Reports* erreicht.

Ein Blick auf ausgewählte Untergruppen gibt Aufschluss darauf, wer *Remote Work* besonders positiv empfindet. So möchten etwa vor allem Frauen im Vergleich zu Männern, Pendler:innen im Vergleich zu Nicht-Pendler:innen und jüngere im Vergleich zu älteren Mitarbeiter:innen gerne mehr remote arbeiten (Frauen und Pendler:innen tun dies auch jetzt schon signifikant häufiger).

Besonders interessant: Mitarbeiter:innen mit und ohne Kinder arbeiten aktuell in etwa gleich viel von zu Hause aus, wobei kinderlose Mitarbeiter:innen sich sogar vergleichsweise mehr *Remote Work* wünschen. Dies scheint besonders von Vätern getrieben zu sein, die signifikant weniger remote arbeiten möchten als Männer ohne Kinder – ein mögliches Indiz dafür, dass Väter Schwierigkeiten sehen, Beruf und Familie im Homeoffice zu verbinden oder möglichen Karriereabstrichen mit Präsenz im Büro entgegenwirken möchten (siehe auch unsere Ergebnisse im nächsten Abschnitt).

3.2. Auswirkungen von Remote Work: Produktivität und Work-Life-Balance

Ein Großteil unserer Befragten zieht eine sehr positive Bilanz zu ihrer Performance außerhalb des Büros: Die eigene Produktivität wird mehrheitlich besser (58 % der Befragten) oder gleich eingeschätzt (31 % der Befragten). Frauen und Pendler:innen nehmen hier besonders starke Zugewinne an Produktivität wahr.

Führungskräfte wiederum haben zwar auch ein durchaus positives Bild über die Performance-Implicationen bei ihren *Direct Reports*, sind aber deutlich skeptischer: 37 % sehen eine Besserung und knapp die Hälfte (49 %) keine Veränderung gegenüber der Arbeit im Büro.

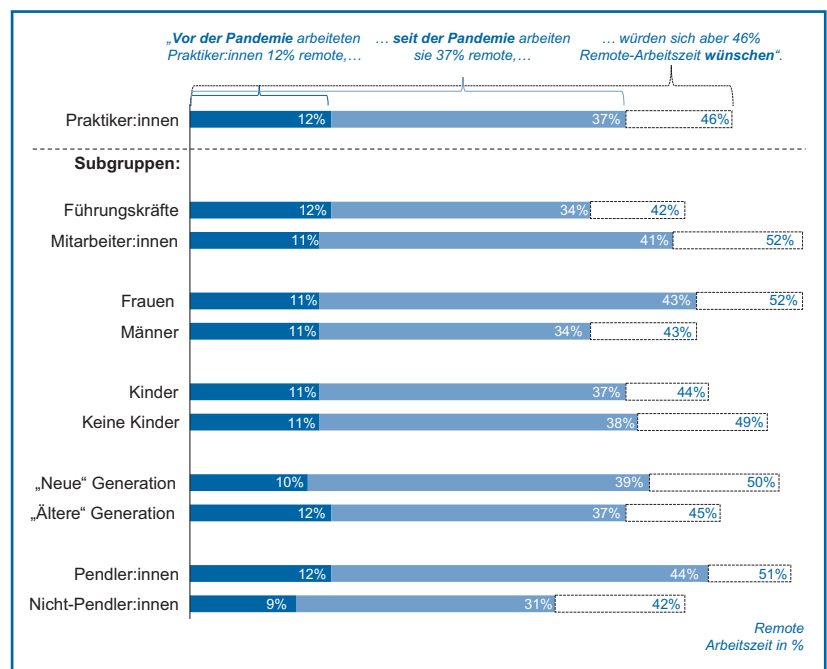


Abb 2: Ausmaß von Remote Work: Ist versus Soll.

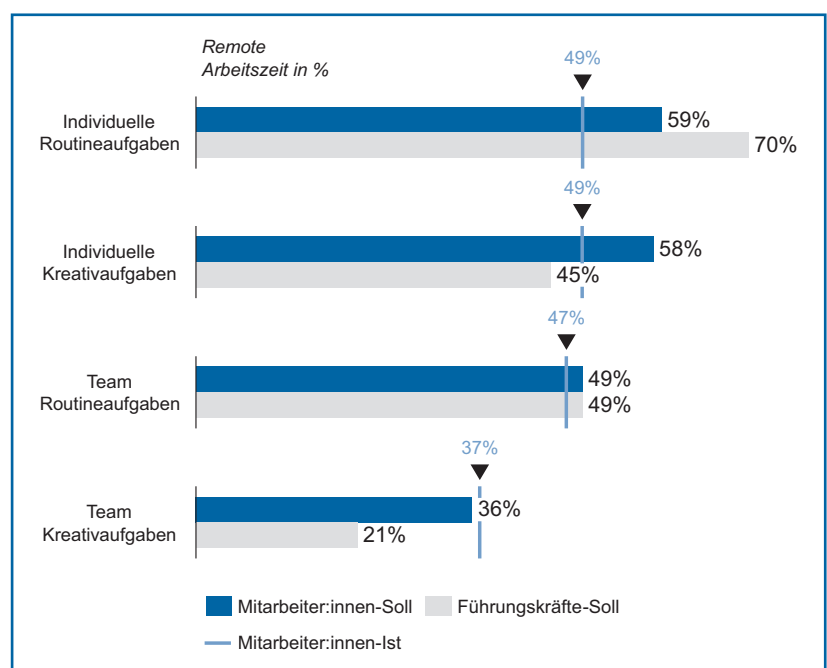


Abb 3: Aufgaben und Remote Work: Mitarbeiter:innen versus Führungskräfte-sicht.

Interessante Ergebnisse finden wir auch in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In Summe sehen 82 % der Praktiker:innen einen positiven Einfluss. Genauer betrachtet, sieht man allerdings, dass diese Meinung stark von Frauen, Pendler:innen und jüngeren Mitarbeiter:innen getrieben ist. Führungskräfte sehen auch hier geringere positive Einflüsse als Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung.

Besonders differenziert zeigt sich wieder das Bild bei Eltern: Mütter sehen einen größeren Zugewinn in der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie durch *Remote Work* als Frauen ohne Kinder, während es sich bei Vätern genau umgekehrt verhält.

3.3. Aufgaben und Remote Work: Die „richtigen“ Aktivitäten am „richtigen“ Ort

Schließlich wollten wir von den *Controlling-Professionals* und Führungskräften auch wissen, wo normalerweise welche Aufgaben erledigt werden und wo diese aus ihrer Sicht besser erledigt werden sollten (siehe Abbildung 3). Hier scheinen Mitarbeiter:innen vor allem danach entscheiden zu wollen, ob es sich um eine individuelle oder eine Team-Aufgabe handelt, während Führungskräfte die Art der Aufgabe (Kreativität vs Routine) als Kriterium wichtiger finden.

Konkret zeigt sich, dass Mitarbeiter:innen gerade bei individuellen Aufgaben noch Potenzial sehen, diese verstärkt remote zu erledigen, unabhängig davon, ob es sich um Routine- oder Kreativaufgaben handelt (49 % „Ist“ und 59 % „Soll“ für individuelle Routineaufgaben, bzw 49 % „Ist“ und 58 % „Soll“ für individuelle Kreativaufgaben).

Führungskräfte sehen speziell bei individuellen Routineaufgaben noch viel Luft nach oben für *Remote Work* (sogar mehr als die Mitarbeiter:innen selbst, nämlich 70 % „Soll“) und teilen bei Team-Routineaufgaben die Sicht der Mitarbeiter:innen (49 % „Soll“). Alle Kreativaufgaben – auch jene, die nur alleine bearbeitet werden – sollen laut Führungskräften allerdings eher im Büro erledigt werden. Dies könnte man etwa damit begründen, dass Mitarbeiter:innen auch für Einzel-Kreativaufgaben Inspiration aus – oft zufälligen – persönlichen Interaktionen mit Kolleg:innen ziehen können.

3.4. Herausforderungen von Remote Work: Kontrolle, Karriere und Kreativität

Während unsere Studie zeigt, dass *Remote Work* ein wichtiger Faktor in der Bindung von Mitarbeiter:innen ist, sehen wir gleichzeitig, dass erfolgreiche Unternehmen wie *Tesla*, *Apple*, oder *Google* ihre Mitarbeiter:innen wieder vermehrt zurück in das Büro holen. Während die Gründe dafür vielfältig sind, sehen wir vor allem drei Herausforderungen mit Bezug zum *Performance*

Management und *Controlling*, die wichtige Fragen aufwerfen:

Einerseits herrscht in der Führungsetage vieler Unternehmen nach wie vor Sorge um einen Kontroll- und Performanceverlust durch *Remote Work*. Unsere befragten Führungskräfte zeigen sich grundsätzlich positiv, jedoch merkbar skeptischer in Bezug auf die Leistung ihrer Mitarbeiter:innen bei *Remote Work* als diese selbst. Wie müssen *Performance-Measurement-Systeme* aufgestellt sein, um dieser Sorge zu begegnen? Wie viel persönlicher Kontakt ist dabei notwendig und wie kann dies bestmöglich umgesetzt werden?

Umgekehrt legen unsere Ergebnisse nahe, dass manche Mitarbeiter:innen einen Verlust an *Visibilität* und *Karrierechancen* durch ein Fernbleiben vom Büro fürchten. Wie können Unternehmen Talente, die aufgrund ihrer Verpflichtungen mehr Zeit remote verbringen, identifizieren, fair evaluieren und fördern?

Schließlich müssen Steuerungssysteme auch so ausgelegt werden, dass sie es Mitarbeiter:innen erlauben, ihre Aufgaben optimal zwischen Büro und *Remote Work* aufzuteilen. Führungskräfte scheinen ein Interesse daran zu haben, dass besonders Routineaufgaben zuhause erledigt werden, um Platz für *Kreativität* im Büro zu schaffen. Wie viel Kontrolle und wie viel Freiheit braucht es, damit dies geschieht?

Die „*New Ways of Working*“ binden Mitarbeiter:innen vor allem durch eine neu gewonnene Flexibilität – das *Performance Management* muss allerdings ebenso flexibel sein, um diesen neuen Anforderungen zu begegnen.

Auf den Punkt gebracht

Die „*Great Attrition*“ ist auch im *Controlling* angekommen. Unsere Studie belegt, dass die Wechselbereitschaft der befragten *Controlling-Professionals* einen historisch hohen Wert erreicht hat. Gleichzeitig zeigen unsere Ergebnisse, dass „*New Ways of Working*“ – und hier besonders *Remote Work* – eine wesentliche Rolle in der Bindung von Talenten an das Unternehmen einnehmen können.

Während im Umfang und der Ausgestaltung von *Remote Work* aus Mitarbeiter:innensicht noch viel Potenzial besteht, müssen Unternehmen lernen, ihre Kontroll- und Performance-systeme neu auszurichten, um das wahre Potenzial der „*New Ways of Working*“ im *Talent Management* zu realisieren.

Anmerkungen

¹ Vgl. Eisl/Rockenschau/Mitterlehner, Die Top-Zukunftsthemen des *Controllings*, *Controlling & Management Review* 67, 2023.

² Vgl. Forsa-Studie 2023 im Auftrag von *onlyfy by Xing*.

Stagflation statt Rezession

Ein aktueller Ausblick für die österreichische Volkswirtschaft

Stefan Fink

Die österreichische Wirtschaft befindet sich in Stagflation. Stagnierende Wachstumsraten, massive Teuerung und stark gestiegenes Zinsniveau stellen insbesondere für Industrie und Bauwirtschaft eine Herausforderung dar. Nichtsdestotrotz sind die Rezessionsrisiken begrenzt und die Chancen voll intakt.

1. Jähes Ende eines starken Aufschwungs

Rückblickend war das Jahr 2022 in Österreich von einem starken Wachstumsimpuls gekennzeichnet. Besonders in der ersten Jahreshälfte, nach Lockerung der pandemiebedingten Einschränkungen, konnte ein spürbarer Anstieg der wirtschaftlichen Aktivität, begleitet von einer Erholung des Tourismussektors, beobachtet werden. Das BIP stieg in Österreich 2022 real um 4,9 % (nach +4,6 % in 2021) und damit mit der stärksten Wachstumsrate seit dem EU-Beitritt 1995.¹ Seit Jahresmitte 2022 stagniert die Wirtschaftsleistung auf hohem Niveau. Mit ein Grund für die Stagnation ist die insbesondere im zweiten Halbjahr 2022 massiv spürbare Teuerung, die – anders als bei früheren Inflationsanstiegen – nicht vorwiegend das Ergebnis einer starken Erhöhung der volkswirtschaftlichen Nachfrage war. Zentrale Auslöser waren angebotsseitig zu identifizieren. Dabei waren die stark angestiegenen Energiepreise nur ein Verursacher. Die persistenten Unsicherheiten in den Lieferketten und die geopolitischen Risiken trugen genauso zum Anstieg der Erzeugerpreise bei wie die angespannte Situation am Arbeitsmarkt.

Die teils massiven Anstiege in den Verbraucherpreisen kamen 2022 beim Konsumenten an: Mit einer Inflationsrate von 8,6 % für das Gesamtjahr

2022 wurde ein Höchststand erreicht. Die damit einhergehenden Kostenanstiege und Kaufkrafteinbußen sorgten im letzten Quartal 2022 für einen leichten Rückgang der realen Wirtschaftsleistung (-0,1 % Quartalswachstum in Q4/2022). Entgegen den Befürchtungen setzte sich – im Gegensatz zu Deutschland – diese Abwärtsbewegung im ersten Quartal 2023 nicht fort (+0,1 % Quartalswachstum in Q1/2023),² es zeigt sich jedoch ein sehr gedämpftes konjunkturelles Bild. Gerade auch die international schwache Wirtschaftsdynamik führte in Österreich zu einem starken Rückgang der Warenexporte, und damit insbesondere zu einer Abschwächung im verarbeitenden Gewerbe.

2. Energiepreise und Stagflation

Der theoretische Begriff „Stagflation“ – einer Kombination aus hohen Inflationsraten und stagnierenden Wirtschaftswachstum – wurde Ende 2022 zur Realität und wird in 2023 auch noch fortbestehen. Denn der Rückgang der Energiepreise, der an den Märkten bereits deutlich bemerkbar stattgefunden hat, kommt nur sehr verzögert bei den Haushalten an, wie der folgende Vergleich der Strompreisentwicklung an den Energiebörsen mit dem für den Endverbraucher relevanten Index, den österreichischen Strompreisindex (ÖSPI), zeigt:

Es dauert also, bis die günstigeren Energiepreise bei den Kunden ihre Wirkung entfalten. Deshalb war das erste Halbjahr 2023 noch geprägt von hohen Energiekosten und einem vergleichsweise geringen Lohnwachstum, was die Wirtschaftsdynamik in H1/2023 negativ beeinflusste. Die Daten deuten jedoch ganz klar darauf hin, dass die



Prof. (FH) Dr. Stefan Fink ist Chief Economist bei KPMG in Österreich und Professor für Finanz- und Risikomanagement an der FH OÖ, Campus Steyr.

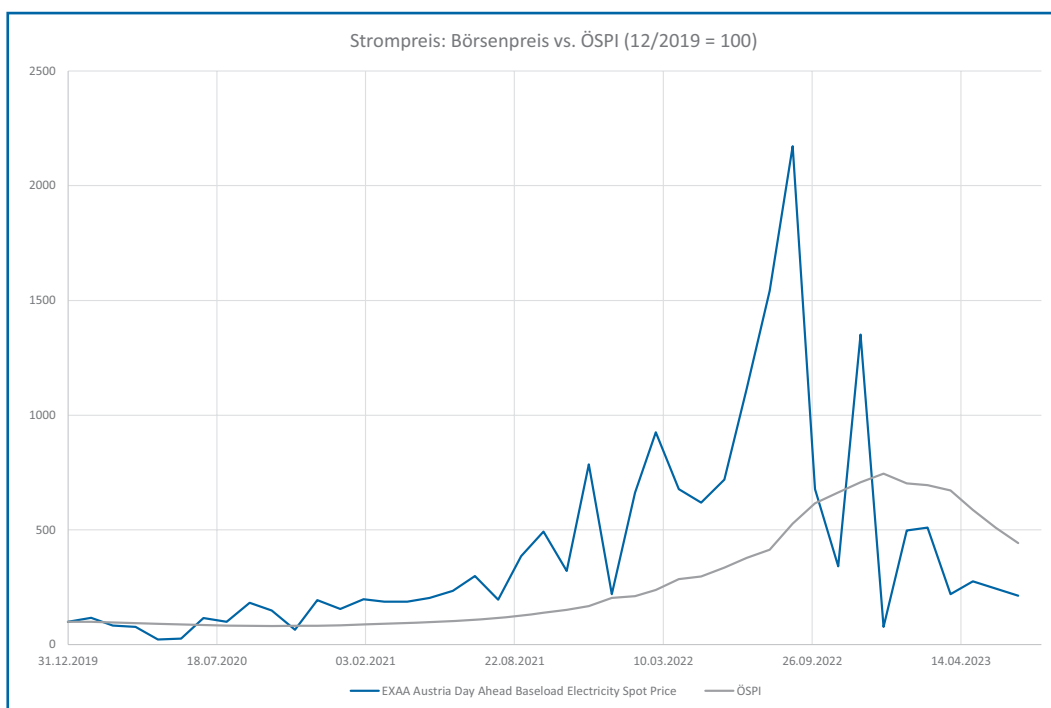


Abb 1: Vergleich Strompreis Österreich: Börsenpreis vs. ÖSPI (12/2019 = 100)³

Preisrückgänge auf den Energiemärkten bei den Verbrauchern ankommen werden.

Diese Erleichterungen werden die generelle Teuerung reduzieren, auch wenn die Kerninflation (Verbraucherpreisinflation ohne Nahrungsmittel und Energie) über Zweitrundeneffekte hoch bleiben wird. Gemeinsam mit einer Beschleunigung des Reallohnwachstums, das zum Teil auf staatliche Maßnahmen zur Abmilderung der Energiepreisanstiege zurückzuführen ist, kann dies zu einem Wiederanstieg des privaten Verbrauchs führen, welcher mehr als die Hälfte der Wirtschaftsleistung ausmacht.

Nichtsdestotrotz deuten die aktuellen Frühindikatoren nicht auf eine rasche Belebung hin, insbesondere die **Industrie hat stimmungstechnisch zu kämpfen**. Die Einkaufsmanagerindizes im verarbeitenden Gewerbe deuten in den letztverfügbaren Daten (Juni 2023) auf einen spürbaren Rückgang der Produktionstätigkeit hin – hier zeigt sich in Österreich und Deutschland, wie auch in der gesamten Eurozone, ein einheitliches Bild, wie Abbildung 2 illustriert:

Der Rückgang der Dynamik findet statt, obwohl neben der Entspannung bei den Energiepreisen auch die Lieferkettenrisiken deutlich abgenommen haben. Spürbar sind diese jedoch immer noch. In einer regelmäßig von der Europäischen Kommission durchgeführten Umfrage an Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe, durch welche Risikofaktoren sie sich behindert fühlen, gaben Mitte/Ende 2022 in Deutschland teilweise über 80 % der Befragten akute Probleme mit Lieferengpässen an. Diese Zahl hat sich mittlerweile auf rund 35 % reduziert, liegt aber immer noch deutlich über dem Wert von ca 5 % vor Beginn der Corona-Pandemie. [Quelle: Commerzbank]. Ein Faktor, der in dieser Umfrage immer kritischer gesehen wird, ist die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Aktuell geben rund 20 % der österreichischen Unternehmen an,

in ihrer Produktion durch den Mangel an Arbeitskräften eingeschränkt zu sein. In Deutschland sind es sogar 35 %.⁴

Längerfristig problematisch ist dabei, dass die beobachtbaren Zuwächse an Produktivität diesen Mangel an Arbeitskräften nicht kompensieren können, das – über die trotzdem sehr starken Anstiege in den Löhnen – eine Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit darstellt.

Vor dem Hintergrund dieser strukturellen (und damit mittel- bis langfristig wirksamen) Probleme ist vor allem die exportorientierte Industrie von der globalen konjunkturellen Abschwächung betroffen, auch wenn sich die Abschwächung zu Jahresbeginn 2023 etwas verlangsamt hat.

Eine Stagnation für 2023 ist damit ein mögliches Szenario, jedoch haben sich die Bedenken einer befürchteten deutlichen Rezession für das Gesamtjahr 2023 nicht erhärtet.

Es wird erwartet, dass ein nachlassender Preisdruck und ein Anziehen der internationalen Konjunktur die österreichische Wirtschaft im vierten Quartal wieder expandieren lassen und damit der Weg zu einer Rückkehr auf einen moderaten Wachstumskurs geebnet wird. International sind es vor allem die Abkehr von der Null-COVID-Politik in China und die Normalisierung der Lieferketten, die zu einer spürbaren Entspannung führten.

3. Robuster Konsum als Wachstumsimpuls

Nachlassender Preisdruck und zu erwartende robuste Lohnrunden im Herbst werden voraussichtlich zu einer kräftigen Reallohnsteigerung führen. Nach einem teilweise deutlichen Rückgang dieser inflationsbereinigten Löhne ab 2021 sollte dies jedenfalls positiv für den privaten Konsum sein. Vor allem auch deswegen, weil sich die Arbeitslosenquoten – nicht nur in Österreich – weiter auf Tiefstständen befinden (siehe Abbildung 3).

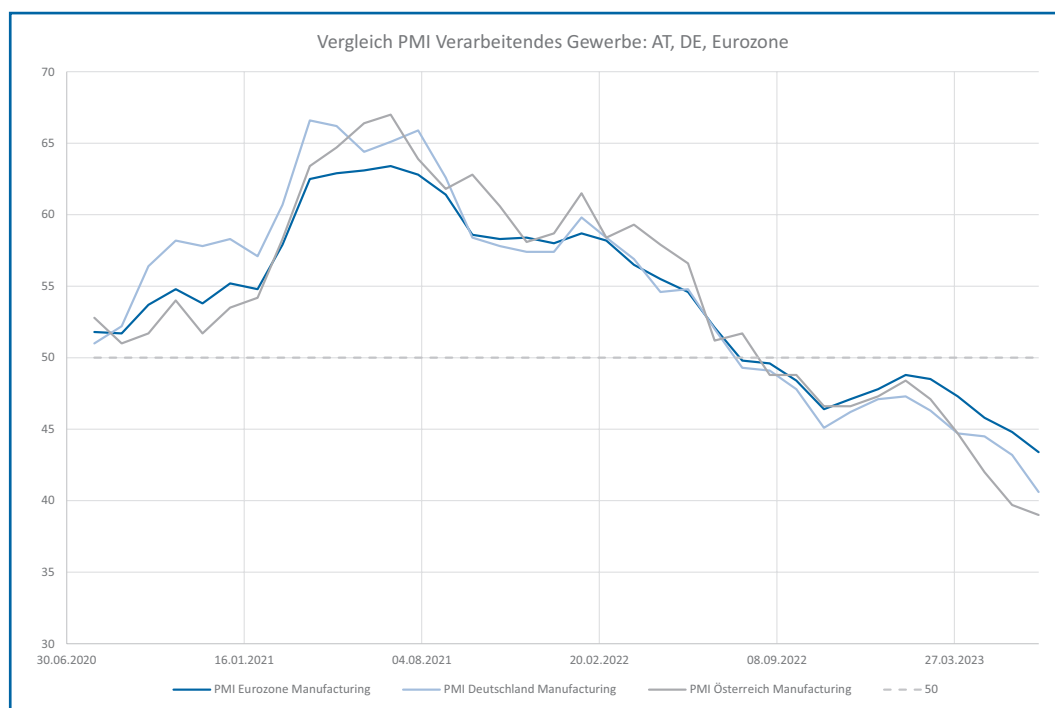


Abb 2: Vergleich Einkaufsmanagerindizes AT, DE und Eurozone⁵

Hinweis: Werte unter 50 deuten auf einen Rückgang der Produktionstätigkeit, Werte über 50 auf eine expansive Produktion hin.

Doch dieser Ausblick ist nicht ohne Risiken: Die massiven Zinserhöhungen kommen mittlerweile bei den Kreditnehmern an und führen zu deutlichen **Anstiegen in den Finanzierungskosten**. Gleichzeitig laufen einige fiskale Stützungsmaßnahmen aus – seien es Stimuli aus der Bekämpfung der Corona-Pandemie, oder Maßnahmen zur Dämpfung der Einkommenseffekte der hohen Inflationsraten.

Bemerkenswert ist in Österreich jedoch die Stimmung unter den Verbrauchern. Das Verbrauchervertrauen, welches Mitte 2022 am Hochpunkt des Teuerungsanstiegs seinen Tiefpunkt erreichte, befindet sich seit dem dritten Quartal 2022 in einer langsamen, jedoch stetigen Erholungsbewegung. Dabei fällt eine Besonderheit auf: Während die österreichischen Haushalte aktuell die wirtschaftliche Situation in den kommenden zwölf Monaten durchaus skeptisch einschätzen, sind die Erwartungen für die persönliche finanzielle Situation der nächsten zwölf Monate deutlich optimistischer. Hier dürfte nach wie vor das Vertrauen persistent sein, dass – egal was konjunkturell kommen möge – die finanziellen Auswirkungen dieser adversen wirtschaftlichen Entwicklung nur deutlich abgebildert ankommen werden.

Ein Vergleich der österreichischen Indizes mit Zahlen aus Deutschland und der Eurozone illustrieren diese Entwicklung (siehe Abbildung 4):

Unterstützt vom Konsum dürfte die Konjunktur ab dem dritten Quartal 2023 langsam etwas anziehen.

4. Überblick über die aktuellen Prognosen

4.1. Wachstumsprognosen

Die aktuellen BIP-Wachstumserwartungen für Österreich, welche vom *Bloomberg* im Rahmen des sogenannten „*Bloomberg Consensus*“ erhoben werden, zeigen per Ende Juni 2023 die Erwartung eines realen Wachstums von +0,50 % als durch-

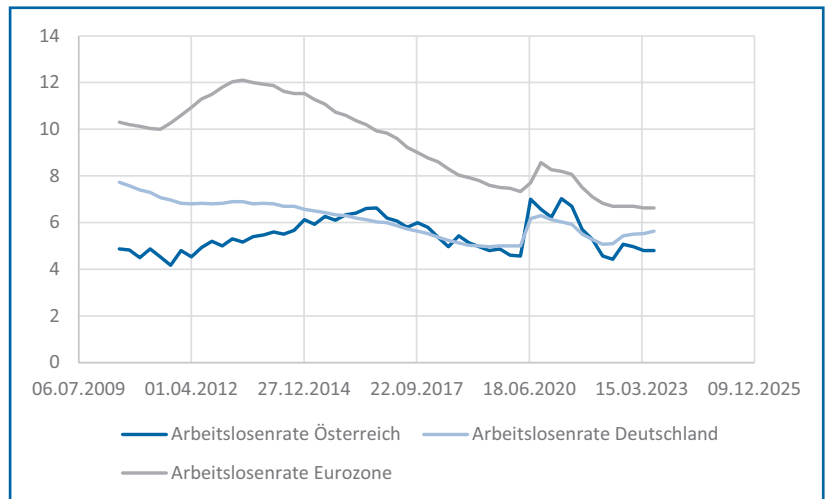


Abb 3: Arbeitslosenraten im Vergleich⁶

schnittliche Wachstumsrate für das Gesamtjahr. Die optimistischste Prognose liegt bei +0,70 %, die vorsichtigste Schätzung bei +0,00 % (vgl dazu die Detaildaten in Tab 1).

Für 2024 sehen die Prognosen ein Wachstum von +0,95 % vorher, wobei die Streuung der Erwartungen weit auseinandergeht (optimistischste Schätzung: +1,80 %, pessimistischste Prognose: 0,00 %). Erst für 2025 wird einhellig ein wieder stärkeres Wachstum erwartet (Median +1,80 %, Minimum: 1,30 %, Maximum: 2,20 %).

	2023Y	2024Y	2025Y
MEDIAN	0,50	0,95	1,80
MEAN	0,49	0,95	1,75
HIGH	0,70	1,80	2,20
LOW	0,00	0,00	1,30

Tab 1: BIP-Wachstumserwartungen *Bloomberg Consensus* (Österreich)⁷

Damit liegen die österreichischen Prognosen relativ nahe an den Erwartungen für den Durchschnitt der Eurozone.

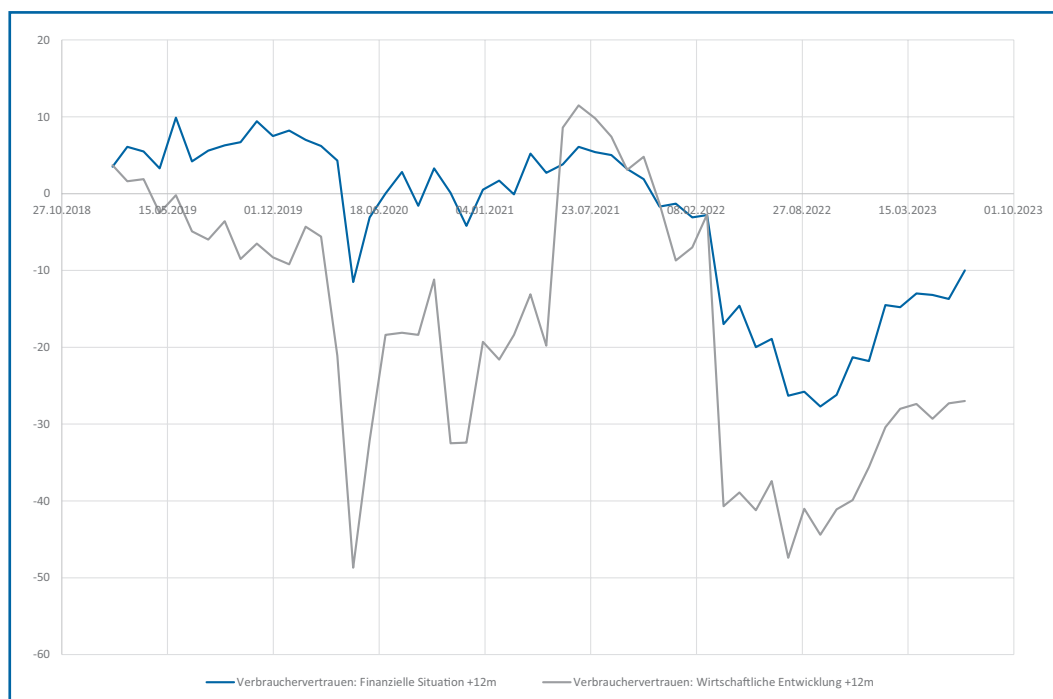


Abb 4: Vergleich der österreichischen Indizes mit Zahlen aus Deutschland und der Eurozone⁸

	2023Y	2024Y	2025Y
MEDIAN	0,60	1,00	1,60
MEAN	0,59	0,99	1,55
HIGH	1,20	1,80	2,00
LOW	-0,10	0,00	1,00

Tab 2: BIP-Wachstumserwartungen *Bloomberg Consensus* (Eurozone)

Deutschland erweist sich in dieser Betrachtung als Sorgenkind in der Eurozone. Für das Gesamtjahr 2023 wird mit einer Rezession gerechnet, ein Abschwung bis zu -0,70 % scheint möglich.

	2023Y	2024Y	2025Y
MEDIAN	-0,20	1,05	1,50
MEAN	-0,18	1,04	1,51
HIGH	0,40	1,90	2,30
LOW	-0,70	0,00	0,80

Tab 3: BIP-Wachstumserwartungen *Bloomberg Consensus* (Deutschland)⁹

4.2. Inflationsprognosen

Es wird erwartet, dass die Inflation deutlich über dem deklarierten EZB-Ziel der 2 %-Teuerung liegen wird, wobei der Preisdruck in Österreich aufgrund spezifischer Faktoren signifikant über dem Schnitt der Eurozone liegt und bis 2024 auch weiterhin liegen wird.

4.2.1. Gründe für den Inflationsunterschied Österreich vs Eurozone

Die Ursachen für die in Österreich deutlich höheren Teuerungsrate lassen sich im wesentlichen in drei Gruppen zusammenfassen:

Persistenz bei Gas- und Heizkosten

- Die Weitergabe niedriger Energiepreise an die Haushalte erfolgt verzögert (vgl. ÖSPI-Index).

Stärkere Teuerung im Dienstleistungsbereich

- Insbesondere im Dienstleistungssektor sind die Lohnstückkosten deutlich angestiegen.
- In Österreich wird der Bereich der Gastronomie, welcher besonders starke Preisanstiege zu verzeichnen hatte, stärker gewichtet als in anderen Eurozonenländern.

Fiskalpolitische Strategie in Österreich

- Im Gegensatz zu anderen Ländern der Eurozone gab es in Österreich weniger direkte Preis Eingriffe, dafür aber umso höhere Transferzahlungen zur Erhaltung der Kaufkraft.

4.2.2. Überblick über die Consensus-Inflationsprognosen

Vor diesem Hintergrund gehen die Institute des Bloomberg-Consensus per Ende Juni von einer Inflationsrate von 7,35 % für das Gesamtjahr 2023 aus (Maximum: 7,90 %, Minimum, 5,60 %). Für 2024 wird eine deutliche Entspannung der Teuerungslage erwartet (Median 3,00 %, Maximum 3,50 %, Minimum 1,00 %). Erst für 2025 erwarten die Prognoseinstitute den EZB-Zielwert von 2,00 % (Maximum 2,50 %, Minimum 0,00 %).

Für 2023 und 2024 liegt **Österreich** somit weiterhin deutlich **über** den Erwartungen der Teuerungsrate in der **Eurozone**:

	2023Y	2024Y	2025Y
MEDIAN	7,35	3,00	2,00
MEAN	7,08	2,65	1,79
HIGH	7,90	3,50	2,50
LOW	5,60	1,00	0,00

Tab 4: Inflationsprognose Österreich

	2023Y	2024Y	2025Y
MEDIAN	5,45	2,50	2,00
MEAN	5,25	2,57	1,98
HIGH	6,80	4,60	2,50
LOW	4,90	1,40	1,00

Tab 5: Inflationsprognose Eurozone

Bemerkenswert ist dabei, dass die Kerninflationsrate (Inflationsrate ohne Energie und Nahrungsmittel) 2023 weiter steigen wird (von 5,1 % in 2022 auf 7,1 % in 2023), was vor allem auf die ansteigenden Lohnstückkosten und die Erzeugerpreisentwicklung zurückzuführen ist.¹⁰

5. Geldpolitik und Zinsen

Die Persistenz der Kerninflation ist ein Hauptproblem für die Gestaltung der Geldpolitik in der Eurozone. Nachdem sie „zu lange zu hoch“ bleiben wird, hat der EZB-Rat die Leitzinsen in bereits acht Schritten um insgesamt 4,00 % angehoben.

Die Höhe und vor allem Geschwindigkeit der Zinserhöhungen wirken sich mittlerweile stark auf die Finanzierungsbedingungen in der Eurozone und auch in Österreich aus und schlagen sich allmählich in der gesamten Realwirtschaft nieder.

Die wirtschaftliche Stagnation, rückläufige Inflationserwartungen bis 2025 und nicht zuletzt die Risiken der Finanzierung überschuldeter Eurozonen-Staats Haushalte lassen eine weitere Phase starken Zinsanstiegs zumindest wenig wahrscheinlich erscheinen.

So legen die Zinsprognosen des *Bloomberg-Consensus* per Ende Juni 2023 einen Rückgang des Drei-Monats-Euribors von rund 4 % auf in etwa 3 % voraus. Auch die längerfristigen Zinsen werden von den Niveaus Mitte 2023 bestenfalls stabil bis leicht rückläufig erwartet.

Negative Überraschungen wie beispielsweise neuerliche angebotsseitige Schocks, welche den rückläufigen Pfad von Verbraucherpreis- und Kerninflation 2024 stören, bergen jedoch das Risiko, dass diese rückläufige Zinsbewegung zumindest nach hinten verschoben werden könnte.

6. Finanzierungskosten, Investitionen und Bauwirtschaft

Nicht weiter steigende oder sogar rückläufige Zinsen haben jedenfalls positive Effekte auf das Wachstum, da die stark gestiegenen Finanzierungskosten die Wachstumsgeschwindigkeit hemmen und vor allem im Baugewerbe in Kombination mit hohen Baupreisen die Bauinvestitionen bremsen. Besonders betroffen

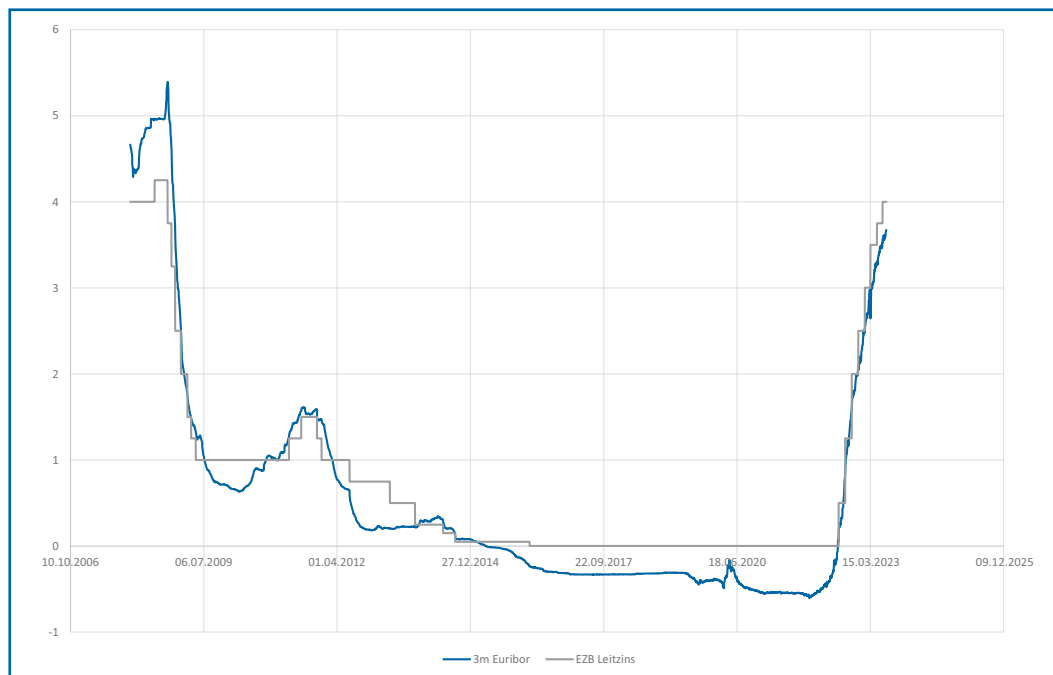


Abb 5: EZB-Leitzins und Drei-Monats-Euribor¹¹

ist der Wohnbau, wo rückläufige Baubewilligungen beobachtet werden können. Für 2023 erwartet das IHS ein Rückgang von 2,0 %, bzw 1,0 % für 2024.¹²

Obwohl die Dynamik im Wohnbausektor insbesondere für das zweite Halbjahr sehr gedämpft erwartet wird, sind in Österreich die Risiken einer breiten (Wohn-) Immobilienkrise vergleichsweise gering. Dies hat – einer Studie des Internationalen Währungsfonds zufolge – auch mit der Verschuldungsquote im Vergleich zum Einkommen zu tun (*Debt-to-Income-Ratio*).

Diese beträgt in Österreich 34 %, wohingegen sie im Eurozonen-Schnitt bei 71 % liegt¹³ (Quelle: IWF).

Beachtenswert ist auch der Anteil der „vulnerablen Haushalte“ in Österreich (also jene, die anfällig für eine Überschuldung sind). Diese beträgt in Österreich 20 % bei Haushalten mit niedrigem Einkommen und 0 % für jene in mittleren und gehobenen Einkommensschichten.

Obwohl offenbar weniger Haushalte vulnerabel sind, sind die Änderungen in der Wohnbaufinanzierungslandschaft massiv: So ist das Volumen der vergebenen neuen Kredite von 1,8 Mrd Euro im Jänner 2022 auf 0,8 Mrd im Jänner 2023 zurückgegangen (–58 %). Der Zinsaufwand für bestehende Kredite ist im selben Zeitraum von 148 Mio Euro auf 284 Mio Euro angestiegen (+92 %).¹⁴

Die Finanzierungskosten wirken jedoch auch dämpfend auf die Anlageinvestitionen, die das IHS mit einem Rückgang von 1,0 % in 2023 und 0,5 % in 2024 prognostiziert.

7. Budgetkonsolidierung dringend erforderlich

Das Stagflationsumfeld und das hohe Ausmaß an Stützungen in Österreich schlägt sich, trotz des nach wie vor vergleichsweise niedrigen Finanzierungskostenniveaus für österreichische Staatsschulden, in der Budgetgebarung nieder. Die Auswirkungen der konjunkturellen Eintrübung auf das Budgetdefizit sind wegen des starken Wachstums des nominellen BIP noch begrenzt. Allerdings führt die hohe Teuerung mit Zeitverzögerung zu

steigenden staatlichen Ausgaben, etwa für Lohn- und Gehaltszahlungen oder für die Valorisierung der Sozialausgaben.

An dieser Stelle muss auf die Wichtigkeit der Konsolidierung des Staatshaushaltes und vor allem einer kritischen Analyse der Ausgabenstruktur, hingewiesen werden. Denn die **strukturellen Herausforderungen für den Standort sind immens**, nicht zuletzt aufgrund der in den nächsten Jahren immer drängenderen demographischen Entwicklung und des sich dadurch weiter verstärkenden Arbeitskräftemangels. Hier sind finanzielle Mittel für Maßnahmen zur Stärkung des Arbeitskräftepotenzials (Integrationsmaßnahmen, Anreize für längeres Arbeiten, gesundheitliche Prävention, Kinderbetreuung etc) vorzusehen.

Eine mindestens genauso große Herausforderung ist die Bewältigung der Energiewende. Auch dafür müssen einerseits verbindliche Rahmenbedingungen und damit Rechtssicherheit für Unternehmen geschaffen und hinreichende Finanzmittel zur Bewältigung dieser Mammutaufgabe vorgehalten werden.

8. Conclusio: Stagnation mit positivem Ausblick

Die österreichische Wirtschaft stagniert seit Mitte 2022 bei hohen, nur langsam zurückgehenden Inflationsraten. Die sektoralen Entwicklungen sind dabei sehr unterschiedlich. Der Industriebereich muss Wertschöpfungseinbußen hinnehmen, während sich der Dienstleistungsbereich positiv entwickeln sollte. Insbesondere der Tourismussektor wird stark zum Exportwachstum beitragen.

Herausfordernd wird das zweite Halbjahr für die Bauwirtschaft vor dem Hintergrund stark gestiegener Finanzierungs- und Baukosten. 2024 soll die Gesamtwirtschaft dann durch den nachlassenden Preisdruck und die sich erholende internationale Wirtschaftsdynamik wieder etwas an Schwung zunehmen.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. *Glocker/Scheiblecker*, Schwaches Wachstum bei hoher Unsicherheit. Prognose für 2023 und 2024, WIFO-Konjunkturprognose, Juni 2023.
- ² Siehe *Statistik Austria* (Zugriff am 10. 7. 2023).
- ³ *Bloomberg* (Zugriff am 13. 7. 2023).
- ⁴ Siehe *HSBC Economic Research*.
- ⁵ Siehe *Bloomberg* (Zugriff am 13. 7. 2023).
- ⁶ Siehe *Bloomberg, Statistik Austria* (Zugriff am 13. 7. 2023).
- ⁷ Siehe *Bloomberg* (Zugriff am 13. 7. 2023).

- ⁸ Siehe *Bloomberg* (Zugriff am 13. 7. 2023).
- ⁹ Siehe *Bloomberg* (Zugriff am 13. 7. 2023).
- ¹⁰ Siehe *Statistik Austria* (Zugriff am 13. 7. 2023).
- ¹¹ Siehe *Bloomberg* (Zugriff am 13. 7. 2023).
- ¹² Vgl. *Ertl et al.*, Sommer-Prognose der österreichischen Wirtschaft 2023-2024. Rückkehr auf einen moderaten Wachstumspfad, IHS Konjunkturprognose 06/2023.
- ¹³ Vgl. *Valderrama et al.*, European Housing Markets at a Turning Point – Risks, Household and Bank Vulnerabilities, and Policy Options, IMF Working Paper (03/2023).
- ¹⁴ Siehe *OeNB*.



Lieber Erster als Letzter

Hermann Erlach, General Manager Microsoft Österreich



Hermann Erlach liebt Spitzenleistungen – auch wenn er sich entspannt. „Ich höre sehr gerne Musik. Ich genieße es, wenn alles zusammenpasst: das Glas Rotwein, die Vinylplatte, der perfekte Klang der HiFi-Anlage“, erzählt der General Manager von Microsoft Österreich. Nachsatz: „Und die Kabel der Anlage sollten alle die gleiche Farbe haben.“

Seine Leidenschaft für Leistung geht manchmal etwas weit. Erlach weiß das. Und er kann darüber lachen. Aber er ist davon überzeugt, dass man sich viel vornehmen muss, um viel zu erreichen. „Natürlich kann ich mir vornehmen, Vierzehnter zu werden. Aber dann muss ich mich nicht wundern, wenn ich genau dort lande“, meint der begeisterte Mountainbiker, der in seiner Freizeit die tektonischen Erhebungen seiner Umgebung in Angriff nimmt. „Als Sportler hat mich immer eines angetrieben: Ich wollte Erster werden“, so Erlach. „Wenn das nicht geklappt hat und ich nur Dritter wurde, habe ich es wenigstens versucht. Außerdem: Dritter ist besser als Vierzehnter.“

Was ihn in seiner Freizeit antreibt, prägt ihn auch im Berufsleben. Mit „Driving for Excellence“ oder „Lieber Leader als Laggard“ beschreibt der 50-jährige Manager diese Einstellung, mit der er im Verlauf seiner Karriere bislang sehr gut gefahren ist. Erlach: „Mir hat mal jemand gesagt: Es ist unmöglich, dass du General Manager von Microsoft Österreich wirst. Und mir hat mal jemand gesagt: Es ist unmöglich, dass Microsoft Österreich Subsidiary of the Year wird.“ Die erste Prognose hat Erlach widerlegt – er leitet seit 2021 das Unternehmen. Die zweite fast: Beim jährlichen Ranking der besten Landesniederlassungen des globalen Software-Konzerns kam die Österreich-Tochter heuer unter die Top 3.

Über diesen Erfolg freut sich Erlach ganz besonders. „Das ist eine Bestätigung für unser gesamtes Team. Wir haben im vergangenen Geschäftsjahr die höchste Wachstumsrate in der Geschichte von Microsoft Österreich erzielt“, so der General Manager. „Das wäre ohne die hervorragende Zusammenarbeit mit unseren 4.500 Kunden und Partnern nicht möglich gewesen.“ Er sieht den Erfolg im konzerninternen Ranking daher auch als ein „großartiges Signal für ein Land, das oftmals ein Nachzügler war“.

Großartiges Signal für das Land

Der gebürtige Osttiroler aus Lienz spielt damit auf die mitunter zögerliche Haltung der heimischen Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft gegenüber technischen Innovationen an – wie beispielsweise dem Internet, dem Smartphone oder der Cloud. „Wir neigen in Österreich dazu, eher vorsichtig zu agieren. Das hat Vorteile. Damit minimiert man Risiko“, meint Erlach. „Aber es gibt Momente, in denen man sich eine abwartende Haltung nicht mehr leisten kann.“ Einen solchen Moment hält der IT-Manager derzeit für gekommen. Verursacht wird er von einem Begriff mit zwei Buchstaben, der derzeit durch das Tool ChatGPT in aller Munde ist: KI – Künstliche Intelligenz. „Die Innovationsgeschwindigkeit, die KI entfacht hat, ist unglaublich. ChatGPT hat innerhalb kürzester Zeit hunderte Millionen User gefunden. Wer jetzt zu lange wartet, hat den Anschluss bereits verloren“, meint der leidenschaftliche Mountainbiker.

Erlach ist davon überzeugt, dass man die Bedeutung von KI kaum überschätzen kann. „KI verändert alles. Sie ist ein Game Changer“, so der Microsoft-Manager. Das gilt seiner Ansicht nach für Unternehmen genauso wie für gesamte Wirtschaftsstandorte. „Das Rennen wird jetzt neu gestartet. Alle Länder stehen nebeneinander an der Startlinie, bei null“, meint der ambitionierte Freizeitsportler. Erlach wäre nicht Erlach, wenn er diese Herausforderung nicht als Chance sehen würde: „Wie wäre es, wenn Österreich bei der Einführung von KI weltweit die Nummer 1 wird? Das würde Produktivität, Innovation und Nachhaltigkeit in unserem Land enorm steigern.“

Der IT-Manager, der seit 2015 für Microsoft tätig ist, hält es für „ganz entscheidend“, dass die österreichischen Unternehmen schnell in das Thema eintauchen. „Wir werden viele Fälle sehen, wo Unternehmen, die KI entschlossen nutzen, so viel wettbewerbsfähiger sein werden, dass diejenigen, die das nicht tun, vom Markt verschwinden.“ Experten wie Erlach erwarten, dass Unternehmen mit Hilfe von KI ihre Produktivität durch die Automatisierung von standardisierbaren Tätigkeiten sprunghaft steigern können. KI sei bereits jetzt in der Lage, komplexe Daten zu sammeln und auszuwerten und Berichte zu verfassen.

Keine Zukunft ohne KI

In der Softwareentwicklung ist die KI bereits nicht mehr wegzudenken. Erlach: „Die jüngsten Statistiken zeigen, dass Softwareentwickler, die KI nutzen, um bis zu 40 Prozent produktiver sind.“ Bereits 46 Prozent des Source Codes – also des Textes, mit dem Softwareprogramme geschrieben werden – entstünden mit Hilfe von KI. Die KI arbeite dabei nicht völlig selbständig, sondern werde gezielt vom Menschen gesteuert. „Wir sprechen bei Microsoft bewusst vom Co-Pilot“, so Erlach. „Mensch und Maschine arbeiten eng zusammen. Dabei sagt der Mensch der KI nicht, was sie machen soll, sondern er sagt ihr, welches Ergebnis er gerne hätte. Wir nennen das Prompting.“ Die KI, so der Microsoft-Manager weiter, „sucht dann die Lösung. Und diese Lösung – das ist ganz wichtig – muss am Ende vom Menschen validiert werden“. Diese „Validierungsfähigkeit“ werde in Zukunft einer der „Schlüsselqualifikationen“ der Mitarbeiter:innen.

Die Angst vieler Kritiker:innen vor der KI als Job-Killer, dem Millionen von Arbeitsplätzen zum Opfer fallen, teilt Erlach, der vor seinem Wechsel in die IT-Branche beim internationalen Unternehmensberater Capgemini tätig war, nicht. „Derartige Ängste begleiten uns seit der Erfindung der Webstühle“. Für die KI gelte das Gleiche wie für die großen technologischen Sprünge der Vergangenheit – von der Entwicklung der Serienfertigung bis zum Siegeszug von Internet und Cloud-Lösungen. „Der technologische Fortschritt führt zu enormen Produktivitätssteigerungen. Davon werden jene Unternehmen und Standorte profitieren, die das für sich nutzen“, so Erlach. Die Diskussion über den Verlust von Arbeitsplätzen führt seiner Meinung nach in die falsche Richtung. „Gerade in Österreich haben die Unternehmen doch ein ganz anderes Problem: Sie suchen händeringend nach qualifizierten Fachkräften. Hier kann die KI helfen.“ Er sieht daher weniger die Gefahr, „dass Künstliche Intelligenz Menschen ersetzen wird, sondern vielmehr, dass Menschen, die KI einsetzen können, andere Menschen ersetzen“.

Dabei verweigert sich der General Manager von Microsoft Österreich nicht der Auseinandersetzung mit den Risiken der wachsenden Verbreitung von maschineller Intelligenz: „Wir müssen genau analysieren, welche Auswirkungen der Einsatz von KI auf die demokratischen Strukturen in unserer Gesellschaft hat“, räumt Erlach ein. „Es wird Regeln und Regularien brauchen.“ Das spricht seiner Ansicht nach aber umso mehr dafür, dass die Entscheidungsträger sich „aktiv und offensiv mit dem Thema KI auseinandersetzen“. Erlach: „Wirksame und sinnvolle Sicherheitsmaßnahmen kann ich am besten entwickeln, wenn ich die Materie aus der Praxis kenne.“ Der IT-Manager bedient sich einer Metapher aus seiner sportlichen Freizeitbeschäftigung: „Wenn ich gescheite Sicherheitsvorkehrungen für das Mountainbiken entwickeln möchte, tue ich mich leichter, wenn ich schon einmal einen Berg heruntergefahren bin. Nur vom Schreibtisch aus wird das nichts.“

Karrierestationen

Seit 2021: General Manager *Microsoft Österreich*.

Seit 2015: Member of the Management Board *Microsoft Österreich*; von 2019 bis 2021: Solution Sales Director; von 2018 bis 2021: Chief Operating Officer (COO) & (Digital) Transformation Lead; von 2015 bis 2018: Consulting/Enterprise Services Director.

2008 bis 2015: SAP; 2013 bis 2015: Member of the Management Board, Cloud Solutions Sales Director;

2011 bis 2013: Head of Industries & Solutions Team Unit; 2008 bis 2011: Industry Director Manufacturing *SAP EMEA*.

2008: *Booz Allen Hamilton*; Senior Associate Consulting – Operations Practice.

2001 bis 2008: *Capgemini Consulting*; 2005 bis 2008: Head of Supply Chain Transformation (Principal Consultant); 2001 bis 2005: Managing Consultant & Senior Consultant.

2000 bis 2001: *Plaut AG* – Information Technology Consultant.

1999 bis 2000: *Containex* – International Sales Account Manager (Germany & Scandinavia).

Großes Potenzial im Finanzbereich

Auch und ganz besonders im Finanzbereich bietet KI aus Sicht von Erlach enorme Möglichkeiten. So könne KI bei der Auswertung und der Aufbereitung von Informationen große Beiträge leisten und somit auch im Finanzbereich die Produktivität enorm steigern.

Darüber hinaus biete Künstliche Intelligenz ein großes Potenzial im Bereich der Prognose und der Risikobewertung – sei es beim Erkennen von Betrugsmustern, dem Erstellen von Prognosemodellen oder der Kundenanalyse. „Hier eröffnet KI völlig neue Möglichkeiten“, so Erlach. Er verweist auf den „Azure Open AI Business Case“, den Microsoft Österreich gemeinsam mit dem heimischen Baukonzern Strabag veröffentlicht hat: Strabag setzt KI bereits intensiv bei der Prognose und Risikobewertung von großen Projekten ein. Andere namhafte Kund:innen von Microsoft, die bereits intensiv auf KI setzen, sind der Lebensmittelhändler Spar und das Mobilitäts-Technologie-Unternehmen AVL. Spar setzt KI beim Supply-Chain-Management ein, AVL bei der Produktentwicklung.

Während die heimischen CEOs aus Sicht von Erlach „großes Interesse am Thema KI“ zeigen, erlebt er die CFOs bislang noch „als eher zurückhaltend“. Erlach: „Möglicherweise hat das damit zu tun, dass der CFO gerade bei kleineren Unternehmen oftmals auch für das Risikomanagement zuständig ist und er den Fokus daher tendenziell auf Risikovermeidung legt.“ Der Microsoft-Österreich-Chef sieht aber gerade im Zusammenspiel von CEO und CFO einen wichtigen Erfolgsfaktor bei der Nutzung von KI in der Organisation: „Die Rolle des CEOs sehe ich hier vor allem in der Entwicklung und Umsetzung der KI-basierten Unternehmensvision. Der CFO hat die Aufgabe, ihn zu unterstützen, die richtige Balance zwischen Chancen und Risiko zu finden.“

Martin Hehemann ist Journalist und Kommunikationsberater in Wien (martin@hehemann.at).