



# I N H A L T

## 4

### Networking

Die Macht des Netzwerks: Was ist ein Netzwerk und wozu braucht man es?



## 15

### CEMS

Das Masterprogramm der WU und sein internationales Netzwerk.

## 10

### Frauenetzwerke

Wie funktionieren sie und warum sind sie sinnvoll?



## 18

### 100 Jahre Forschung

WU-ExpertInnen beantworten Ihre Fragen.

## 12

### Wise Women of WU

Wie erfahrene Mentorinnen jungen Alumnae beim Karriere-start helfen.



## 22

### Anette Klinger

Die „WU Managerin des Jahres“ über Tradition und Innovation.

**Impressum: Ausgabe 2/2019. Medieninhaber, Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich:** WU (Wirtschaftsuniversität Wien), 1020 Wien, Welthandelsplatz 1. Rektorat: Edeltraud Hanappi-Egger (Rektorin), Harald Badinger, Michael Lang, Edith Littich, Stefan Pichler. WU-Koordination: Renata Schuster, Christopher Posch, Melanie Hacker. Produktion: Die Presse Verlags-Ges.m.b.H. & Co KG, 1030 Wien, Hainburger Straße 33, Tel.: 01/514 14-Serie. Geschäftsführung: Herwig Langanger, Rainer Nowak. Redaktion: Andreas Tanzer (Ltg.), Eva Walisch. Art Direction: Matthias Eberhart. Produktion: Thomas Kiener, Christian Stutzig. Anzeigen: Tel.: +43/(0)1/514 14-535, E-Mail: anzeigenleitung@diepresse.com. Hersteller: Druck Styria GmbH & Co KG, Styriastraße 20, 8042 Graz. Coverfoto: Nathan Murrell. Unternehmensgegenstand: gemäß Aufgabendefinition in §3 Universitätsgesetz 2002. Grundlegende Richtung: Das „WU Magazin“ versteht sich als Informationsplattform der Wirtschaftsuniversität Wien für die gesamte Öffentlichkeit.



# NEWS / EVENTS

## WU ist erste klimaneutrale Universität Österreichs

Umweltgerechtes Handeln ist für die WU eine wichtige Voraussetzung aller universitären Aktivitäten. Auch bei Planung, Errichtung und Betrieb des Campus WU war und ist eine wesentliche Prämisse das Prinzip der Nachhaltigkeit. Dieser Weg wird durch die Erlangung der CO<sub>2</sub>-Neutralität erfolgreich fortgesetzt. Die WU kompensiert alle durch den laufenden Betrieb entstandenen, nicht vermeidbaren Kohlenstoffemissionen, indem sie gezielt Klimaschutzprojekte aus dem In- und Ausland unterstützt. Für die Erlangung der CO<sub>2</sub>-Neutralität arbeitet die WU mit Climate Austria, einer österreichischen Initiative für freiwilligen Klimaschutz, zusammen. Durch Abfall, Heizung, Klimatisierung oder Stromverbrauch entstehen



im laufenden Betrieb an der WU jährlich 1100 Tonnen Kohlenstoffemissionen. Genau diese Menge an CO<sub>2</sub> kompensiert die WU, indem zwei Projekte in Österreich und ein internationales Klimaschutzprojekt finanziell unterstützt werden.

## Neuer WU-Professor Jurgen Willems



Die WU begrüßt einen neuen Professor: Ab 1. August 2019 hat Jurgen Willems die Professur „Public Management and Governance“ inne. Jurgen Willems erforscht Governance, Performance und Reputation von öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen. Dabei interessiert er sich im Besonderen für Bürgerbeteiligung und prosoziales Verhalten. In einem aktuellen Projekt beschäftigt er sich mit Digitalisierung bei der Interaktion zwischen BürgerInnen und Verwaltung. Er studierte Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre und Statistik, arbeitete an der Vlerick Management School im Bereich Operations & Technology Management, promovierte an der Vrije Universiteit Brussel und habilitierte an der Universität Hamburg.

## WU-Professor Michael Holoubek erhält Goldenes Ehrenzeichen

Am 5. Juni wurde WU-Professor Michael Holoubek, Leiter des Instituts für Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht, für seine Verdienste rund um die Umsetzung des visionären Großprojekts Campus WU mit dem Goldenen Ehrenzeichen des Landes Wien und seine Verdienste um die Stadt Wien ausgezeichnet. Michael Holoubek, ehemals Vizerektor für Infrastruktur und Personal der WU, diskutierte an diesem Abend mit Gästen zum Thema „Die Gesellschaft mit Architektur gestalten“ im Rahmen der „WU matters. WU talks.“-Veranstaltungsreihe.



## WU beim Europäischen Forum Alpbach

Von 14.–30. August geben WU-ExpertInnen beim Europäischen Forum Alpbach Einblick in ihre Forschung. WU-ForscherInnen sind hochgeschätzte ImpulsgeberInnen beim Europäischen Forum Alpbach. Mit Vorträgen und als LeiterInnen von Arbeitsgruppen und DiskussionsteilnehmerInnen liefern sie wertvolle Denkanstöße zu aktuellen gesellschaftspolitischen Themen. Diesjähriges Hauptthema ist „Freiheit und Sicherheit“. WU-ExpertInnen sind vor allem bei den „Wirtschaftsgesprächen“ von 27.–29. August vertreten. Infos: [alpbach.org](http://alpbach.org)



## WU-Sommerfest

Am 13. Juni lädt die WU Studierende, PartnerInnen, AbsolventInnen und NachbarInnen zum vierten Sommerfest auf den Campus WU ein. Vom Kinderprogramm für die kleinsten Gäste, über die Verleihung der WU Awards für die herausragendsten Forschungsleistungen des vergangenen Jahres und das Line-up für die MusikliebhaberInnen bis zum Street Food Market für die Gourmets: Am diesjährigen Sommerfest am Campus WU ist für alle etwas dabei. Mit Josh., KTEE und Erwin & Edwin begrüßt die Wirtschaftsuniversität Wien heuer gleich drei ChartstürmerInnen beim Sommerfest am Campus WU. Nähere Infos: [wu.at/sommerfest](http://wu.at/sommerfest)



FOTO: NATHAN MURRELL

# Vernetzt euch!

Networking ist das Schlagwort einer Revolution am Arbeitsmarkt: Viele Unternehmen besetzen Stellen über Onlineplattformen und GründerInnen und Selbstständige vernetzen sich verstärkt. Warum Networking sinnvoll ist und trotzdem nicht überschätzt werden sollte.

**W**er sich heute vernetzen will, teilt nicht mehr nur Visitenkarten aus, sondern sendet auch Kontaktanfragen: Diverse Onlineplattformen machen das Networking leichter als je zuvor. „Zum heutigen Networking gehören Onlineplattformen wie LinkedIn und Xing in vielen Bereichen in der Wirtschaft einfach dazu – gerade im Managementbereich“, bestätigt Johanna Hofbauer, Professorin am WU-Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung. „Wer nicht Teil dieses Netzwerks ist, der wird nicht für engagiert gehalten und nicht ernst genommen.“ Denn neben Fähigkeiten und Berufserfahrung brauche es am Arbeitsmarkt noch eine andere wichtige Eigenschaft: sich selbst vermarkten zu können. „In der Praxis wird der Auftritt von BewerberInnen auf solchen Onlineplattformen im Einstellungsprozess stark miteinbezogen“, erklärt Hofbauer. 98 Prozent der 500 umsatzstärksten Unternehmen, der sogenannten Fortune 500, nutzen LinkedIn für das Recruiting – das fand die University of Massachusetts Dartmouth heraus.

## Weltweit vernetzt

Mit den internationalen Big Playern in Kontakt zu treten, ist heutzutage für viele kein Problem mehr. Onlinenetzwerke hebeln das Problem der geografischen Verfügbarkeit aus. Auch im akademischen Bereich gibt es ein starkes weltweites Netzwerk. „Manchmal hat man mehr Kontakt mit Leuten vom anderen Ende der Welt als mit jenen, die im selben Korridor arbeiten“, bemerkt Bodo Schlegelmilch, Professor am WU-Institut für International Marketing Management. „So etwas war vor der digitalen

Revolution nicht möglich.“ Zu beachten sei hierbei, dass digitale Netzwerke von politischen und kulturellen Faktoren beeinflusst werden. In Österreich wird etwa gern WhatsApp benutzt, in China tauschen sich die Leute über WeChat und in Thailand über Line aus. „Wenn man nicht die richtige App nutzt, kann es also passieren, dass man keinen Zugang zu einem bestimmten Netzwerk hat“, erklärt Schlegelmilch. „Wichtig ist es, beim Erlernen von Onlinenetworking, die Netiquette zu verstehen“, sagt er. Was man postet und wie man sich verhält, sei abhängig vom Netzwerk, in dem man kommuniziert. „Dafür muss man erst ein Gefühl bekommen.“ Trotzdem: „Networking ist durch das Internet leichter geworden, weil man sehr direkt mit Leuten in Kontakt bleiben kann und es möglich ist, die Intensität der Kontakte zu skalieren.“

Hofbauer spricht einen weiteren Vorteil des Onlinenetworkings an: „Durch Social Media und Onlineplattformen entstehen ganz neuartige Netzwerke zwischen neuen AkteurInnen auf dem Arbeitsmarkt, die sich in dieser digitalen Ökonomie auf dem Arbeitsmarkt einen Platz schaffen können.“ Auch ohne von einem Betrieb angestellt zu sein. „Selbstständige können Dienstleistungen und Produkte über die digitalen Technologien anbieten und mit anderen AnbieterInnen im selben Marktsegment Netzwerke schließen, um Geschäftsrisiken zu begrenzen“, sagt Hofbauer. So tausche man in diesen Netzwerken Know-how aus, teile Erfahrungen und diskutiere über Fragen der Preisbildung und Qualitätssicherung von Dienstleistungen; gleichzeitig unterhalte man sich aber auch informell. „Dadurch entwickelt sich eine eigene, spannende Kultur im Networking.“





**Nikolaus Franke** ist Professor am WU-Institut für Entrepreneurship und Innovation.

*„Ein Weltklassefußballer wie Lionel Messi allein würde gegen jede Altherrenmannschaft verlieren, und so ist das auch im Gründungsprozess.“*

Nikolaus Franke

*„In der Praxis wird der Auftritt von BewerberInnen auf Onlineplattformen wie LinkedIn im Einstellungsprozess stark miteinbezogen.“*

Johanna Hofbauer

**Johanna Hofbauer** ist Professorin am WU-Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung.



Auch im Gründungsprozess von Unternehmen ist Networking ein wichtiger Faktor. „Ohne Netzwerk geht es praktisch nicht“, sagt Professor Nikolaus Franke vom WU-Institut für Entrepreneurship und Innovation. Man brauche viel Wissen, etwa über KundInnen und Wettbewerb, Vertriebsmöglichkeiten und Plattformen, Finanzierung und Förderinstitutionen – ein Netzwerk kann all das bereitstellen. „Ein Weltklassefußballer wie Lionel Messi allein würde gegen jede Altherrenmannschaft verlieren und so ist das auch im Gründungsprozess“, beschreibt es Franke. Denn dieser verlaufe selten linear: Durch das Feedback des Netzwerks verändere sich die eigene Sichtweise auf das Gründungsprojekt und neuartige unternehmerische Gelegenheiten können evident sein. „Fast immer kommt man am Ende auf einen anderen Markt und stiftet dort mit einem anderen Produkt für andere KundInnen einen anderen Nutzen als ursprünglich geplant – und ist damit dann erfolgreich“, so Franke.

### Networking an der WU

Die WU bestärkt ihre Studierenden und Alumni darin, sich zu vernetzen. „Netzwerke sind gerade im beruflichen Kontext besonders wichtig“, sagt Marion Haumer, Leiterin der Abteilung Corporate Relations and Alumni Services der WU. 1995 wurde das Netzwerk der WU Alumni, der damalige „WU Alumni Club“, ins Leben gerufen. Mittlerweile zählt die WU Alumni Community rund 55.000 Mitglieder. „Ich sehe unsere Aufgaben darin, AbsolventInnen zu vernetzen, Karrieren zu fördern und weiterhin Einblicke in die universitäre Forschung zu bieten“, so Haumer. „Die gemeinsame Alma Mater verbindet viele kluge und innovative Menschen, die das WU-Alumni-Netzwerk erfolgreich zu ihrem Vorteil nutzen.“ An der WU Executive Academy bringt das WU-EA-Connect-Netzwerk Studierende und Alumni miteinander in Kontakt. Dort wird gleich bei der Onlineanmeldung durch die Einstiegsfrage der Grundgedanke des Netzwerks sichtbar: „How are you willing to help?“ Einer der Mitglieder ist Andreas Huber, Alumnus des Global Executive MBA, der zu bedenken gibt, dass es gerade im Bereich der postgradualen Weiterbildung nicht nur um den erlernten Stoff geht: „Heute zählt eher, mit wem ich im Leadership-Modul gesessen bin.“ Auch Ursula Axmann, Geschäftsführerin des WU ZBP Career Centers bestätigt, dass sich die Universität bestens für Networking eignet: „Eine Universität ist eine einmalige Gelegenheit, sehr viele unterschiedliche Menschen kennenzulernen: das sind Kontakte



zu KollegInnen, zu Lehrenden und nicht zuletzt zu Unternehmen und Institutionen, die bewusst dafür an die Uni kommen“, sagt sie. „So unverbindlich wie an einer Uni funktioniert das später selten wieder. Diese Chance sollte man nicht auslassen.“ Außerdem könne man auch nach der Studienzeit leicht einen Anknüpfungspunkt im Gespräch finden: „You always meet twice! Vielleicht kreuzen sich die Wege irgendwann und irgendwo wieder und dann ist nichts leichter, als im Gespräch auf die gemeinsame Studienzeit zurückzublicken.“

Oft entstehen aus Businesskontakten und Universitätsnetzwerken Freundschaften: „Neben dem Nutzen für die unternehmerische Karriere bereichern Freundinnen, Freunde und Kontakte das ganze Leben“, so Franke. Networking dürfe aber nicht mit der sogenannten „Freunderlwirtschaft“ verwechselt werden. „Vielfach steht hinter Netzwerken der ethische Ansatz, dass die Angehörigen als gleich stark wahrgenommen werden und man sich darauf verlassen kann, dass diese Beziehungen nicht missbraucht



**Ursula Axmann**  
ist Geschäftsführerin des  
WU ZBP Career  
Centers.

*„So unverbindlich wie an einer Uni funktioniert  
das Networking später selten wieder.  
Diese Chance sollte man nicht auslassen.“*

Ursula Axmann

werden“, so Hofbauer. Wenn es viele intransparente Prozesse und wenige sachliche Gründe für Entscheidungen gibt, dann werde es problematisch. Das sei etwa dann der Fall, wenn Fachkompetenz nicht mehr im Vordergrund steht. „Sehr gut dokumentiert ist das in der Genderforschung: Auch in modernen Organisationen bilden sich Machtkreise, die männerdominiert sind.“ Die Forschung zeige, dass Frauen allenfalls zu solchen Machtkreisen Zutritt erlangen, wenn ein mächtiges männliches Mitglied sie explizit fördert. Transparenz und Bewusstseinsbildung seien hier entscheidend, um gegen Nepotismus und Diskriminierung anzukämpfen.

Wichtig sei es außerdem, zu verstehen, dass Networking auf einem Geben und Nehmen beruht. „Ein Netzwerk ist keine Einbahnstraße. Man erhält auf Dauer nur dann etwas, wenn man auch etwas gibt – Rat, Unterstützung oder Kontakte“, so Franke. Ein Kardinalfehler sei es, erst ein Netzwerk aufzubauen, wenn man etwas von Leuten braucht, vielmehr solle man ein latentes Netzwerk parat haben. „Mein Ratschlag ist deshalb, so früh wie möglich mit dem Netzwerken zu beginnen – nicht erst bei der Jobsuche“, ergänzt Schlegelmilch, und Franke betont die Wichtigkeit, dass das Netzwerk heterogen ist: „Es sollte neben den wenigen engen und tiefen Kontakten auch lockere Beziehungen enthalten: Menschen mit

verschiedenen beruflichen Hintergründen, Fähigkeiten und Kontakten.“ Neben Geistesverwandten seien darin auch Personen wichtig, die eine andere Weltsicht mitbringen und einen herausfordern.

Nicht allen Menschen fällt das Networking leicht. „Es gibt verschiedene Persönlichkeiten und verschiedene Prädestinierungen, um Kontakte aufzubauen“, sagt Wolfgang Mayrhofer, Professor am Interdisziplinären Institut für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management der WU. Die Persönlichkeitsforschung zeige, dass Extraversion und Offenheit für Neues Persönlichkeitsmerkmale sind, die kaum erlernbar sind. „Aus einem introvertierten Menschen kann man keinen großen Netzwerker machen“, so Mayrhofer. „Denn für diese Person wird das Netzwerken immer harte Arbeit sein, während es einem extrovertierten Menschen leichter fällt. Erlernen kann man aber Strategien, etwa wenn man sich im Vorhinein überlegt, wie man ein Gespräch anfangen könnte.“ Die Frage, woran der andere gerade arbeitet, sei ein klassischer Weg, eine Konversation zu starten.

### Beziehung statt Networking

Grundsätzlich dürfe man das Netzwerken aber nicht überbewerten: „Ich bin tendenziell ein Networkingskeptiker. Viel wichtiger als das Netzwerken ist es, Beziehungen aufzubauen“, so Mayrhofer. Auch Studien würden zeigen, dass Networking nicht so wirkungsvoll ist, wie viele annehmen. Denn während Networking oft viele oberflächliche Beziehungen, die sich bei Bedarf aktivieren lassen, zu haben bedeutet, bauen Beziehungen auf einem ausgewogenen langfristigen Geben und Nehmen auf. „Wenn jemand an einem Abend 30 Visitenkarten verteilt, ist das zwar nett, aber wenn es dabei bleibt, dann ist das nicht wirkungsvoll“, so Mayrhofer. „Leider bleiben viele in der Phase des Networkens stecken und versäumen es, Beziehungen aufzubauen“, sagt Mayrhofer. Und er stellt klar: „Wenn man annimmt, dass das Netzwerken allein der Schlüssel zu irgendwas ist, dann liegt man falsch.“

### Tipp

Career Calling, die größte Karrieremesse Österreichs, die vom WU ZBP Career Center veranstaltet wird, findet wieder am 23. Oktober 2019 statt – dort können Studierende und AbsolventInnen unter anderem beim „Speed Networking“ teilnehmen und ArbeitgeberInnen kennenlernen. [careercalling.at](http://careercalling.at)



**Bodo Schlegelmilch** ist Professor am WU-Institut für International Marketing Management.



*„Man sollte so früh wie möglich mit dem Netzwerken beginnen – nicht erst bei der Jobsuche.“*

Bodo Schlegelmilch

*„Wenn man annimmt, dass das Netzwerken allein der Schlüssel zu irgendwas ist, dann liegt man falsch.“*

Wolfgang Mayrhofer



**Wolfgang Mayrhofer** ist Professor am Interdisziplinären Institut für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management der WU.

# Vereinte Frauenpower

Seit vergangenem Jahr bietet die WU spezielle Netzwerke für Frauen an: Absolventinnen vernetzen sich dabei ebenso wie junge Wissenschaftlerinnen und die Wise Women of WU teilen Erfahrungen mit ihren Mentees.

**N**ach wie vor haben es Frauen schwerer in Führungspositionen zu gelangen, als ihre männlichen Kollegen – dem will die WU entgegenwirken und Frauen vernetzen. „Ein Netzwerk für beruflichen, fachspezifischen oder karrieretechnischen Austausch nutzt nicht nur Frauen und Männern oder den Unternehmen, sondern letztlich der gesamten Gesellschaft“, erklärt Alyssa Schneebaum, Wissenschaftlerin am WU-Institut für Institutionelle und Hetero-

**Alyssa Schneebaum** ist Wissenschaftlerin am WU-Institut für Institutionelle und Heterodoxe Ökonomie.



**Heike Mensi-Klarbach** ist Assistenzprofessorin am WU-Institut für Gender und Diversität in Organisationen.



*„Netzwerke sind wichtig, um sichtbar zu werden und sich in Karrierefragen gegenseitig Türen öffnen zu können.“*

**Heike Mensi-Klarbach**

*„Ein Netzwerk für beruflichen und fachspezifischen Austausch nutzt nicht nur Frauen und Männern oder den Unternehmen, sondern letztlich der gesamten Gesellschaft.“*

**Alyssa Schneebaum**

doxe Ökonomie. Solche Netzwerke sind nicht immer formell organisiert. Schneebaum selbst hat an einem Karriereprogramm für WU-Wissenschaftlerinnen teilgenommen. „Ab und zu treffen wir uns zum Essen, das ist auch ein Netzwerk, aber eben ein informelles“, führt Schneebaum aus. Wobei sie durchaus einen Unterschied zwischen Männer- und Frauennetzwerken konstatiert. „Wir wissen aus der Forschung, dass Frauen im Gegensatz zu Männern vermehrt

enge und tiefe Beziehungen innerhalb des Netzwerks aufbauen“, so die Expertin.

„Wie geht es dir, wie geht es mir und was können wir voneinander lernen“, fasst Heike Mensi-Klarbach vom WU-Institut für Gender und Diversität in Organisationen das Herzstück von Frauennetzwerken zusammen. Manche Frauen ziehen dennoch gemischte Netzwerke reinen Frauennetzwerken vor, weil sie sich dort eine noch breitere Sichtbarkeit erwarten. Dem hält Schneebaum entgegen, dass in Frauennetzwerken oftmals strukturierter diskutiert würde, als es in Männernetzwerken der Fall sei. Und noch einen Unterschied zu den Männern gebe es: Während die Frauen verstärkt eine längerfristige Perspektive im Netzwerk sehen, würden Männer direkter agieren und die Vorteile für spezifische Situationen einsetzen.

### Zahlreiche Programme

„Netzwerke sind generell wichtig, um sichtbar zu werden und sich in Karrierefragen gegenseitig Türen öffnen zu können“, so Mensi-Klarbach. Berufliche Netzwerke von und für Frauen entstanden erstmals in den 1970er-Jahren in den USA und in England als Antwort auf die Diskriminierung. Auch die WU bietet zahlreiche Möglichkeiten für spezifisches Networking unter Frauen an: Das Female Scholar Program etwa hat zum Ziel, dass sich junge Wissenschaftlerinnen mit etablierten internationalen Wissenschaftlerinnen vernetzen – dabei geht es von der akademischen Karriereplanung bis hin zu Forschungsprojekten. „Ein tolles Programm ist auch das Mentoringprogramm Wise Women of WU“, so Mensi-Klarbach, die das Programm mit einer Studie begleitet. „Die Mentorinnen sind hochkarätige weibliche Führungskräfte und Absolventinnen, die selbst an der WU studiert haben.“ Sie unterstützen ihre Mentees – junge WU Alumnae (mehr dazu auf Seite 12).

An der WU Executive Academy haben fünf Absolventinnen ein eigenes Netzwerk gegründet, das WU EA Female Leaders Network. Ziel des Netzwerks ist es, weibliche Führungskräfte effektiv miteinander zu vernetzen und zu unterstützen. Mehrmals pro Jahr organisieren sie Events für Studentinnen und Absolventinnen der WU Executive Academy und bieten den weiblichen Führungskräften damit Wissens- und Erfahrungsaustausch zu Karrierefragen. //



Edeltraud Hanappi-Egger ist WU-Rektorin.

## „Junge Frauen brauchen erfolgreiche Vorbilder“

Rektorin Edeltraud Hanappi-Egger im Gespräch über Frauennetzwerke und Erfolg.

### Seit wann gibt es spezifische Netzwerke an der Wirtschaftsuniversität Wien?

Die WU hat schon sehr frühzeitig die Wichtigkeit von Netzwerken erkannt. Abgesehen davon, dass solche immer in der Forschung und in Form von Kooperationsbeziehungen existieren, hat die WU bereits 1995 als erste österreichische Universität ein AbsolventInnennetzwerk ins Leben gerufen und nach angloamerikanischer Tradition einen Alumni Club gegründet. Seit mittlerweile 24 Jahren bietet die WU rund 55.000 AbsolventInnen die Möglichkeit, sich zu vernetzen. Seit 2018 bietet die WU aber auch spezielle Netzwerke für Frauen an, dazu gehören die Wise Women of WU und das WU EA Female Leaders Network.

### Warum sind Frauennetzwerke und Mentoringprogramme für Studentinnen und Absolventinnen wichtig?

Ich denke, dass junge Frauen, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen, vor allem erfolgreiche Vorbilder benötigen und die Möglichkeit, auf Erfahrungswissen zurückzugreifen. Da bilden Mentoringprogramme geschützte Räume, in denen sich die Frauen vertrauensvoll austauschen können, insbesondere, weil Frauen in Führungspositionen in Österreich leider noch nicht die Regel sind.

### Wie erleben Sie aus eigener Erfahrung den Austausch in Netzwerken?

Das sind immer sehr positive Erfahrungen der gegenseitigen Wertschätzung und des professionellen Wissensaustausches und meist ist auch sehr viel Spaß dabei.



## „Frauen sind in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert“

Das WU-Mentoringprogramm Wise Women of WU vernetzt Berufsanfängerinnen mit erfahrenen Kolleginnen. Mentorin Monika Kircher und Mentee Nina Wöss im Gespräch über die Karrierehürden für Frauen und den Austausch untereinander.

**Frau Kircher, warum haben Sie sich dazu entschieden, Mentorin zu sein?**

**MONIKA KIRCHER:** In meiner aktuellen Lebensphase freue ich mich, Erfahrung und Wissen zum Gelingen von Unternehmen, aber auch zur Weiterentwicklung junger Menschen, beizutragen. Umgekehrt lerne ich gern, was junge Menschen, vor allem junge Frauen, heute bewegt.

**Frau Wöss, Sie sind Mentee bei Wise Women of WU – wie profitieren Sie von dem Programm?**

**NINA WÖSS:** Mentorinnen wie Frau Kircher öffnen mir aufgrund ihrer Erfahrung neue Perspektiven und geben Denkanstöße, die ich vor allem bei wichtigen Entscheidungen sehr schätze.

**Was sind die Hürden für Frauen, die Karriere machen möchten?**

**MONIKA KIRCHER:** Die Hürden beginnen immer bei sich selbst, also bei der Frage, ob Frauen gleich wie Männer selbstverständlich über ihre private und berufliche Entwicklung entscheiden. Darüber hinaus gibt es familien- und gesellschaftspolitische Bremsen, genauso wie konkrete Schwierigkeiten, zum Beispiel die Mobilität, den Gender Pay Gap, die Kinderbetreuung und das Schulsystem.

**NINA WÖSS:** Frauen sind auch im Jahr 2019 in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert. Die Gründe dafür sind vielfältig und gesellschaftlich

tief verwurzelt und das gilt für Frauen und Männer. Daher ist das Mentoringprogramm ein äußerst spannendes Angebot – es ermöglicht nicht nur den Zugang zu hochkarätigen Mentorinnen, die viele der Hürden bereits bewältigt haben, sondern auch zu den anderen Mentees, mit denen der Austausch ebenso fruchtbar ist.

**Wie sieht der Austausch zwischen Ihnen beiden aus?**

**MONIKA KIRCHER:** Ich bin dankbar für den sehr vertrauensvollen, offenen Austausch – dazu braucht es ein persönliches Kennenlernen zu Beginn. Zwischen unseren Meetings, die immer einen Schwerpunkt haben, mailen wir hin und wieder bei aktuellen Anlässen.

**NINA WÖSS:** Wie bereits von Frau Kircher beschrieben, ist es ein Austausch auf vielen verschiedenen Kanälen, bei dem natürlich die persönlichen Meetings am intensivsten sind.

### Wise Women of WU

Erfolgreiche Frauen, die selbst an der WU ein Studium absolviert haben, unterstützen im Mentoringprogramm junge WU Alumnae in ihrer Karriereentwicklung. Bewerbung und mehr Infos: [wu.at/wise-women-of-wu](http://wu.at/wise-women-of-wu)



### Zu den Personen

**Monika Kircher (l.)** ist WU Alumna und wurde 2008 zur „WU Managerin des Jahres“ gewählt. Sie arbeitet erfolgreich im internationalen Management, unter anderem bei Infineon Technologies, und war Vizebürgermeisterin der Stadt Villach. Derzeit verfügt sie über mehrere Mandate in Aufsichtsräten (u. a. RWE AG, Siemens AG Österreich, Austrian Airlines).

**Nina Wöss (r.)** ist WU Alumna und Head of Marketing & Community bei Speedinvest.

## Fachwissen aus der WU

Kooperationen, Businessevents, soziale Netzwerke, Familienunternehmen und digitale Ethik – die WissenschaftlerInnen der WU forschen auch zum Thema Netzwerke und Digitalisierung. Fünf Lektüretipps.

### Neuerscheinung



#### Digitale Ethik

Wie handle ich richtig im Zeitalter der Digitalisierung? In ihrem gesellschaftskritischen Sachbuch „Digitale Ethik – Ein Wertesystem für das 21. Jahrhundert“ entwickelt WU-Professorin Sarah Spiekermann-Hoff eine Ethik für die Technologien der Zukunft – und hält zugleich ein Plädoyer für Freiheit und Selbstbestimmung im Zeitalter der Digitalisierung.

„Digitale Ethik – Ein Wertesystem für das 21. Jahrhundert“.  
Sarah Spiekermann-Hoff, München, Droemer Knaur, 2019.

### Rund ums Netzwerk

#### Verwandt

Mit dem Alter von Familienunternehmen steigt in der Regel auch die Anzahl der GesellschafterInnen. Soll das Unternehmen als Familienunternehmen langfristig bestehen bleiben, muss die Bindung der GesellschafterInnen untereinander und an das Unternehmen gestärkt werden. Warum sich an dieser Stelle Family Governance lohnt, erläutert diese Studie.

„Die Professionalisierung der Unternehmerfamilie durch Familienrat, Family Education und Family Philanthropy“.  
Alexander Koeberle-Schmid, Julia Süß-Reyes, in: „Family Business Governance: Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen“, Hrsg. Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion, Peter Witt.

#### Vernetzt

Die sozialen Netzwerke sind ein wichtiger Kanal für den Informationsaustausch am Arbeitsmarkt geworden. In dieser Arbeit werden die Mechanismen dahinter aus der Perspektive eines/einer Arbeitssuchenden und aus jener eines Unternehmens untersucht. Dabei kam unter anderem heraus, dass Jobempfehlungen eine wichtige Rolle spielen. „Coworkers, Networks, and Job-Search Outcomes“, in: „Industrial and Labor Relations Review (ILR Review)“. Perihan Saygin, Andrea Weber, Michele Weynandt. 2019.

#### Versammelt

Durch die technischen Entwicklungen tauschen viele BusinesspartnerInnen Informationen aus, ohne sich jemals persönlich zu begegnen – trotzdem wächst die Eventindustrie. Die Autoren führten 35 ausführliche Interviews mit EventbesucherInnen und OrganisatorInnen. So kristallisierte sich heraus, welchen Wert Businessevents in der heutigen Zeit noch haben können.

„Why should I attend? The Value of Business Networking Events“.  
Bodo B. Schlegelmilch, Vince V.-W. Mitchell, in: „Industrial Marketing Management“, 2016.

#### Verbündet

Kooperationen stellen eine chancenträchtige Strategie zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Gleichzeitig sind langfristige Kooperationsbeziehungen mit besonderen Herausforderungen im Management verbunden. In diesem Buch werden zwölf Kooperationsfälle von engen Kooperationen bis zu regionalen Vernetzungen präsentiert. „Kooperationen, Netzwerke, regionale Entwicklung – zwölf Fallstudien“. Dietmar Röbl, Isabella Hatak, Hrsg. Wien, Manz, 2014.



# Sommerfest

Campus WU

13. Juni 2019, ab 15 Uhr



## Josh. ERWIN & EDWIN

KTEE Another Vision Kids' Corner

Street Food Market Tombola

Kasperltheater kronehit DJ-Live-Set

Heuriger WU Awards

Freier Eintritt. Weitere Informationen unter [wu.at/sommerfest](http://wu.at/sommerfest)



Deloitte.

Cateringpartner: **impacts**  
catering

Medienpartner:





## Vernetzt mit der Welt

Auslandssemester, Auslandspraktika und Fremdsprachenkenntnisse sind im WU-Masterprogramm International Management/CEMS Pflicht.

StudentInnen, AbsolventInnen und UnternehmerInnen aus verschiedenen Ländern treffen sich mehrmals im Jahr zum Networking.

**I**m englischsprachigen Master International Management/CEMS ist Internationalität gelebte Praxis. „Um das Studium abzuschließen, müssen die Studierenden ein Semester an einer CEMS-Partneruniversität absolvieren“, berichtet Ines Weise, Studentin und Präsidentin des CEMS Club Wien. Sie hat ihr Austauschsemester an der Aalto University in Helsinki verbracht. „32 Universitäten sind momentan Partner. Hierbei ist es das Bestreben, die besten Managementuniversitäten des jeweiligen Landes aufzunehmen“, erklärt sie. Von Sydney über Barcelona bis nach Peking reicht das Partnernetzwerk an Universitäten. „Außerdem sind im CEMS-Programm rund 70 Unternehmen als Corporate Partner engagiert.“ Dabei finden sich enge Kooperationen, neben der Oesterreichischen Nationalbank auch mit Firmen wie Google, Facebook oder L'Oréal. Zusätzlich zum verpflichtenden Auslandssemester müssen die Studierenden ein zehnwöchiges Auslandspraktikum, praxisnahe Business Projects und die Kenntnisse von zwei Fremdsprachen vorweisen, um ihr Studium abzuschließen.


### Globales Netzwerk

Netzwerken wird großgeschrieben: „Networking ist ein Bestandteil von CEMS mit zentraler Bedeutung“, erklärt der Academic Director und WU-Professor Phillip Nell. „Einerseits besteht CEMS aus einem tollen Studierendenetzwerk an der WU, dem CEMS Club Vienna, der mit allen anderen CEMS Clubs an den anderen Unis verbunden ist. Zudem sind die Lehrenden der verschiedenen Unis miteinander verknüpft.“ Studierende und Lehrende sind außerdem eng mit einem CEMS-Corporate-Partner-Netzwerk verflochten. „Die Corporate Partner rekrui-



Ines Weise ist WU-Studentin und Präsidentin des CEMS Club Wien.

tieren unsere Studierenden, tragen zur Lehre bei und sind auch manchmal in der Forschung aktiv.“

Und was verbindet die CEMS-Studierenden auf der ganzen Welt? „Es sind alles motivierte, engagierte und hilfsbereite junge Leute. Egal, in welche Stadt ich fliegen würde, ich könnte jederzeit in unserer globalen CEMS-Gruppe fragen und es würde sich immer jemand für ein Treffen oder einen Kaffee finden – egal, ob noch unbekannt oder nicht, der Zusammenhalt ist enorm“, beschreibt Weise den Spirit der Community. Und auch, wenn die internationale Studienzeit zu Ende ist, bleibt man in Kontakt: über das CEMS-Alumni-Netzwerk. Die WU wurde 2015 von den Studierenden zur CEMS School of the Year gekürt. Die CEMS Graduation, bei der alle AbsolventInnen aus der ganzen Welt geehrt werden, findet vom 27. November bis 1. Dezember 2019 in Wien statt. Rund 3500 Personen werden zu dem Event erwartet, das zeigt: Zusammenhalt wird großgeschrieben. 

# Auch RevisorInnen sind nur Menschen

Die WU-Wissenschaftlerin Anne d'Arcy forscht zu internen Kontrollsystemen: Teilweise werde von internen RevisorInnen nahezu übermenschliche Fähigkeiten verlangt.

**I**mmer wieder erschüttern Skandale die Wirtschaftswelt: Von der Hypo Alpe Adria bis zu den jüngsten Problemen bei VW. Könnte eine optimal arbeitende interne Revision solche Missstände frühzeitig aufdecken und Führungskräften die Chance geben, gegenzusteuern? Professorin Anne d'Arcy, Leiterin des WU-Instituts für Corporate Governance, beschäftigt sich in ihren Forschungsarbeiten mit dem Thema interne Kontrollsysteme. Für ihre Erkenntnisse auf diesem Gebiet wurde sie von der WU jetzt als Forscherin des Monats ausgezeichnet. Mit ihren Arbeiten zeigt sie auf, welche Maßnahmen in Sachen Revision bessere, und welche schlechtere Ergebnisse bringen. Ein einfaches Rezept, wie sich große Skandale verhindern lassen, kann sie aber nicht liefern. „Wüsste ich darauf die richtige Antwort, hätte ich wahrscheinlich die besten Chancen auf den Nobelpreis“, sagt Anne d'Arcy lachend. Das Thema sei in Wirklichkeit von vielen Faktoren bestimmt und daher zu komplex, um einfache Lösungen anzubieten.

## „Jeder ist beeinflussbar“

Für das aktuelle Projekt nahm D'Arcy mehr als 70 RevisorInnen bei zwei bedeutenden börsennotierten Unternehmen mit Sitz in Deutschland und der Schweiz unter die Lupe. Bewusst entschied sie sich für dieses Design: „Bei einer Forschungsarbeit kann man entweder grob über viele oder genau über wenige eine Aussage treffen.“ In zwei Gruppen geteilt, hatten die TeilnehmerInnen für den Konzern realistische Kontrollprozesse zu beurteilen und vermeintlich überflüssige Kontrollen zu streichen. Eine Gruppe wurde vorab von der Leitung an das Ziel des Managements erinnert, Kosten zu sparen. Die zweite Gruppe wurde darauf hingewiesen, dass der Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat besonderen Wert auf ein effektives Kontrollsystem lege. Das hatte seine Auswirkungen.

Die Standards fordern zwar von RevisorInnen Integrität und Objektivität: „Sie sollen unparteiisch und unvoreingenommen sein, und Interessenkonflikte vermeiden“, formuliert es D'Arcy, ihre Forschungsarbeit zeigt aber, dass sich Interessen- und Zielkonflikte nicht vermeiden lassen. „Man kann Unvoreingenommenheit anstreben, aber jeder Mensch ist beeinflussbar“, erläutert die WU-Wissenschaftlerin.

## Übermenschliche Fähigkeiten gefordert


Tatsächlich strichen die internen RevisorInnen mehr Kontrollen, wenn ihr Vorgesetzter oder ihre Vorgesetzte sie kurz vorher an das Kostensparprogramm des Managements erinnerte. Dabei spielte es keine Rolle, ob dies verbal oder per E-Mail kommuniziert wurde. „Dieser Effekt ist dann besonders ausgeprägt, wenn die zu beurteilenden Prozesse besonders umfangreich und komplex waren. Die Diskussionen im Anschluss des Experiments wiesen darauf hin, dass das Entscheidungsverhalten unbewusst angepasst wurde“, so die Studienautorin. Sie meint, dass von internen RevisorInnen nahezu übermenschliche Fähigkeiten verlangt werden: „Die Standards stellen sehr hohe Anforderungen an die Persönlichkeit von RevisorInnen. Natürlich sollten sie dem möglichst entsprechen, aber man kann nicht per se von einer Berufsgruppe mehr fordern als von einem selbst.“ Die Experimente der WU-Wissenschaftlerin machen deutlich, dass bei Zielkonflikten die notwendige Objektivität nicht immer sichergestellt werden kann. Eine wichtige Rolle bei der Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens spiele der „Tone from the Top“, also die gezielte Kommunikation der gewünschten Strategie.

Auch durch weitere Regelung ließe sich dieses Problem nach Ansicht von D'Arcy nicht in den Griff bekommen. Selbst die propagierte Best Practice, die eine zusätzliche Berichtslinie der internen Revision

## Zur Person

**Anne d'Arcy** leitet das Institut für Corporate Governance der WU. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Promotion im Bereich International Accounting an der Goethe Universität in Frankfurt am Main startete sie ihre Karriere im Bereich Listing bei der Deutschen Börse AG. Danach war sie als Leiterin für European Accounting & Disclosure Regulation bei der Deutschen Bank AG tätig. 2006 folgte die gebürtige Deutsche dem Ruf als Professorin für Rechnungswesen an die University of Lausanne/HEC. Seit 2010 hält D'Arcy die Professur für Corporate Governance and Management Control an der Wirtschaftsuniversität Wien. Sie publiziert erfolgreich in international renommierten Fachzeitschriften, wirkt als Mitglied zahlreicher Gremien unter anderem im Wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Instituts für Interne Revision mit und ist Mitglied des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses der Vossloh AG.

an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats vorsieht, sei keine optimale Lösung, meint sie: „Es muss einem bewusst sein, dass hier Interessenkonflikte fast unvermeidlich sind. Jede erwünschte Wirkung hat eine unerwünschte Nebenwirkung.“

Ihre Erfahrungen mit Revision, Compliance und Governance sind nicht nur wissenschaftlicher Natur. D'Arcy hat acht Jahre in der Finanzindustrie gearbeitet, unter anderem bei der Deutschen Börse und der Deutschen Bank. Ursprünglich war internationales Rechnungswesen ihre Kernkompetenz. Als Anfang 2002 im Gefolge des Enron-Skandals wegen Bilanzfälschungen neue Governance-Regeln kamen, wurde deren Umsetzung ihre Aufgabe in der Deutschen Bank. „Ich erkannte, welche großen Effekte oft kleine Maßnahmen haben, das hat mich neugierig gemacht, darüber zu forschen“, erzählt sie. Geforscht und gelehrt hat D'Arcy seit Abschluss ihres Studiums stets auch neben ihrer hauptberuflichen Tätigkeit. „Ich habe die Verbindung zur Wissenschaft immer aufrechterhalten.“ 2006 bekam sie dann ein interessantes Angebot von der Universität Lausanne und sie entschloss sich, sich ganz der wissenschaftlichen Arbeit zu widmen. Vier Jahre lebte sie in der Schweiz. Ein Angebot der WU veranlasste sie, nach Wien zu übersiedeln. Neun Jahre lebt und arbeitet sie mittlerweile in Österreich. 



Anne d'Arcy ist Leiterin des WU-Instituts für Corporate Governance.



## Mit den WU-ForscherInnen im Dialog: Soll ich mein Auto verschrotten?

1919 wurde die k. k. Exportakademie zur Hochschule für Welthandel. Damit hielt die Forschung Einzug in der heutigen Wirtschaftsuniversität Wien. Zum Jubiläum 100 Jahre Forschung beantworten WU-ExpertInnen 100 Fragen von Interessierten rund um Ökonomie und Gesellschaft.

**100** Jahre nach der Gründung der Hochschule für Welthandel, der Vorgängereinstitution der Wirtschaftsuniversität Wien, ist die Forschung ein wichtiger Bestandteil der WU und forschungsgeleitete Lehre nicht mehr wegzudenken. Rund 1600 WissenschaftlerInnen arbeiten hier interdisziplinär an Zukunftsfragen. An 62 Instituten der WU wird Spitzenforschung betrieben, die ökonomische, sozialwissenschaftliche, juristische, ökologische und kulturell relevante Themen umspannt und damit zur Lösung aktueller und zukünftiger Herausforderungen beiträgt. Dass Wirtschaft uns alle betrifft, zeigen die zahlreichen Wirtschaftsinteressierten, die auf der Webseite [100jahreforschung.at](http://100jahreforschung.at) ihre ökonomischen Fragen an WU-ExpertInnen richten. Professorin Sigrid Stagl, Leiterin des Institute for Ecological Economics der WU, hat eine der spannenden Fragen beantwortet.

**Alexander Güssow (24) aus Salzburg:** „Ab wann lohnt es sich, einen Pkw zu recyceln statt zu reparieren – aus ökologischer und ökonomischer Sicht?“


**Sigrid Stagl:** Die ökonomische und die ökologische Betrachtungsweise lassen sich nicht wirklich trennen und zeigen auch in dieselbe Richtung. Für die meisten Pkw ist die Verlängerung der Lebensdauer



**Sigrid Stagl** ist Leiterin des WU-Instituts für Ecological Economics.



**Alexander Güssow** möchte wissen, ob er sein Auto recyceln soll.

präferabel. Eine Ausnahme sind Fahrzeuge, die sehr intensiv genutzt werden, mit denen also zum Beispiel mehrere zigtausend Kilometer pro Jahr gefahren werden. Wenn man die eigene Geldbörse im Fokus hat, kostet zwar ein gefahrener Kilometer mit einem alten Fahrzeug mehr als der Kilometer mit einem neuen Auto, aber nach ein paar Jahren vermindert sich der Wert des Fahrzeugs und damit sinken die anteiligen Kapitalkosten stark. Biophysisch, also umweltrelevant, sind in einem Pkw durchschnittlich 1–1,5 Tonnen Stahl, Eisen, Kunststoffe und Aluminium verbaut. In der Produktion verwendete Materialien und Energie können derzeit nur teilweise recycelt werden und auch das kostet Energie. Für die Umwelt ist in fast allen Fällen eine längere Lebensdauer besser. Wenn Autos so gebaut würden, dass sie nahezu vollständig recycelt werden könnten, und in dem Recyclingprozess ausschließlich kohlenstofffreie Energie zum Einsatz käme, könnte sich die Rechnung etwas ändern. Bis auf Weiteres ist eine längere Lebensdauer sowohl für die Geldbörse als auch für die Umwelt besser. 

### Treten Sie in Dialog mit den WU-WissenschaftlerInnen

Stellen Sie Ihre Frage als Text oder Video online auf: [100jahreforschung.at](http://100jahreforschung.at)

Die 100 besten, informativsten oder interessantesten Fragen werden ausgewählt und von den ExpertInnen der WU für Sie beantwortet.

# WUSSTEN SIE, DASS MENSCHEN IM SUPERMARKT ANDERE DINGE KAUFEN, WENN SIE KONTAKTLOS ZAHLEN?


## Was möchten Sie sonst noch wissen?

Die WU erforscht, was Wirtschaft und Gesellschaft bewegt. Stellen Sie uns jetzt Ihre Fragen: [www.100JahreForschung.at](http://www.100JahreForschung.at)

Wir geben die Antworten.

# WU

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS



# Ausbruch aus der Filterblase

## Die Presse

Du verlässt dich nicht gern auf Algorithmen, sondern machst dir lieber dein eigenes Bild? Wir haben das passende Basismaterial für dich: gecheckte Fakten, spannende Stories, tiefgehende Reportagen, vielfältige Meinungen.

[DiePresse.com](https://www.diepresse.com)

Hochwertiger Journalismus in flexiblen Abopaketten  
zu unverschämt niedrigen Preisen

### Jetzt für alle unter 27

[DiePresse.com/U27](https://www.diepresse.com/U27)



## Das bleibt in der Familie

Familienunternehmen sind das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Das Hybrid aus Familie und Betrieb bringt Stabilität und langfristige Geschäftsbeziehungen mit sich – aber auch Generationenkonflikte.



**Hermann Frank**  
ist Professor  
am WU-Forschungsinstitut  
für Familien-  
unternehmen.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen in Österreich sind Familienunternehmen. Die Bandbreite reicht von kleinen Handwerksbetrieben bis zu internationalen Konzernen. „Das Besondere an Familienunternehmen ist, dass sie auf dauerhaftes Eigentum und als längerfristige Erwerbsquelle konzipiert sind“, erklärt Professorin Susanne Kalss vom WU-Forschungsinstitut für Familienunternehmen. „Kurzfristige Ertragsmaximierung ist in Familienunternehmen ein Fremdwort.“ Die Betriebe würden vielmehr langfristig denken und oft auch nicht den ganzen Gewinn aus der Firma schöpfen, sondern vorsichtiger agieren. „Dadurch haben sie einen Stabilitätsanker, der ihnen auch erlaubt, Krisen oder Konjunkturdellen besser zu überstehen.“ Kalss betont: „Die österreichischen Familienunternehmen sind überwiegend sehr gut durch die Weltfinanzkrise 2008 gekommen.“ Ein weiterer Vorteil von Familienunternehmen liegt in langfristigen Beziehungen. „Wenn ein Unternehmen eine Generation lang in den gleichen Händen ist, dann basieren auch viele Geschäftsbeziehungen auf Vertrauen und Erfahrung“, erklärt Professor Hermann Frank vom WU-Forschungsin-

**Susanne Kalss** ist Professorin  
am WU-Forschungsinstitut  
für Familienunternehmen und  
am WU-Institut für Zivil- und  
Unternehmensrecht.

stitut für Familienunternehmen. Eine weitere Besonderheit ist, dass häufig Management und Eigentum in einer Hand sind. „Es sind zwei Systeme, das System Unternehmen und das System Familie.“ Dies führe oft zu Konflikten in Familienunternehmen: „Diese zwei Systeme erfolgreich zusammenzuführen, ist eine wichtige Herausforderung, aber dieser Punkt macht auch die Forschung in dem Bereich so spannend“, sagt Frank.

### Generationenwechsel

Eine der konfliktreichsten Herausforderungen, die familiengeführte Unternehmen bewältigen müssen, ist wohl die Übergabe in die Hände der nächsten Generation. „Das Erbrecht beruht auf dem Grundsatz der Teilung, während die/der UnternehmerIn von Natur aus alles zusammenhalten will“, benennt Kalss eines der Problemfelder. „Und es müssen auch Bereitschaft und Fähigkeiten der nächsten Generation passend sein“, betont Frank. Auch wenn der Betrieb schon seit Generationen denselben Kurs fährt, müsse die übergebende Generation bereit sein, jemand anderen ans Steuer zu lassen. Und vor allem: „Nicht ständig ins Lenkrad zu greifen, sobald an die NachfolgerInnen übergeben wurde.“

Auch die im Mai ausgezeichnete „WU Managerin des Jahres 2019“, Anette Klinger, in dritter Generation Geschäftsführerin der IFN Beteiligungs GmbH, sieht die Übergabe an die nächste Generation als eine zentrale Herausforderung. „Das sehe ich als Verantwortung meinen Eltern, aber auch meinen Kindern gegenüber“, so Klinger. „Ich möchte das Unternehmen so übergeben, wie wir es bekommen haben: Als ein funktionierendes Unternehmen, das fest auf beiden Füßen steht, und das man weiter gestalten kann.“

# „Tradition darf nichts Versteinertes sein“

Anette Klinger ist WU Alumna und Geschäftsführerin der IFN Beteiligungs GmbH. Ihr Großvater gründete das Unternehmen 1931 als Ein-Mann-Schlosserei – heute verzeichnet es einen jährlichen Umsatz von über 546 Millionen Euro.

**Sie wurden von Ihrer Alma Mater zur „WU Managerin des Jahres 2019“ gekürt. Was bedeutet diese Auszeichnung für Sie?**

**ANETTE KLINGER:** Für mich ist das etwas ganz Besonderes. Vor allem, wenn ich mir die Liste der bisherigen „WU ManagerInnen des Jahres“ ansehe. Hier finden sich viele Personen, die ich als inspirierende UnternehmerInnen wahrnehme. Die Auszeichnung ist eine Ehre, aber ich sehe sie auch als Verpflichtung: Ich finde den Kontakt zwischen Wirtschaft und Studierenden sehr wichtig. Nur die Kombination von Theorie und Praxis schafft Verständnis für wirtschaftliche Themen.

**Die IFN Beteiligungs GmbH wurde 1931 als kleine Schlosserei von Ihrem Großvater gegründet. Welchen Stellenwert hat für Sie Tradition?**

**ANETTE KLINGER:** Tradition prägt die Unternehmenskultur und das ist mir sehr wichtig. Aber Tradition darf nichts Hemmendes, nichts Versteinertes sein. Wir haben drei Oberbegriffe, die schon mein Großvater gelebt hat: Unternehmerischer Mut, das

heißt, man macht Fehler, aus denen man lernen kann, aber man feiert auch Erfolge. Leben und leben lassen, wie mein Großvater zu pflegen sagte – heute würde man dafür den Begriff Nachhaltigkeit verwenden. Und der dritte Oberbegriff ist die Handschlagqualität, also Offenheit und Ehrlichkeit. Auf dieser Basis macht unternehmerisches Handeln Sinn. Man arbeitet an einem gemeinsamen Ziel, glaubt daran und ist stolz, wenn man erzählt, wo man arbeitet.

**Wie sichern Sie auch zukünftig den Erfolg Ihres Unternehmens?**

**ANETTE KLINGER:** Unser Hauptthema ist die Differenzierung. Wir haben eine sehr hohe Fertigungstiefe und sind der einzige Fensterhersteller, der Profilsysteme selbst entwickelt, selbst extrudiert und Isolierglas erzeugt. Wir treiben also mit Innovationen die Branche voran. Ein spannendes Thema ist zum Beispiel das intelligente Fenster mit integrierter Lüftung mit Wärmerückgewinnung. Wir setzen außerdem auf Sonnenschutz mit Energiegewinnung und Fenster, die mehr vom Lichtspektrum in den Raum lassen, wodurch sich die Menschen wohler fühlen und konzentrierter und wacher sind. Außerdem sind Qualität und Langlebigkeit wichtig. Bei uns gibt es etwa das Leistungsversprechen, dass wir auch noch in 30 Jahren Ersatzteile liefern. Die Preisdiskussion geht da ins Leere, denn langfristig ist ein hochwertiges Fenster mit Zusatznutzen die vernünftige Lösung.

**Sie leiten ein Familienunternehmen in dritter Generation: Bedeutet das mehr Freude oder Belastung?**

**ANETTE KLINGER:** Ich hatte die freie Wahl, in das Unternehmen einzusteigen, und sah es als eine Riesenchance. Natürlich bringt es sehr viel Verant-

Von links:  
WU-Rektorin  
**Edeltraud Hanappi-Egger,**  
**Anette Klinger,**  
WU-Professorin  
**Susanne Kalss.**





Anette Klinger ist Geschäftsführerin der IFN Beteiligungs GmbH.

wortung, aber die damit verbundene Möglichkeit des Gestaltens ist ja letztlich der Reiz an der Sache und sehr befriedigend. Wichtig ist allerdings, das Privatleben und das Berufliche trennen zu können. Schon mein Vater hat in der Familie nie über das Unternehmen gesprochen und es gibt die Vereinbarung, dass die PartnerInnen nicht im Unternehmen aktiv sein sollen. Das ist für mich sehr wichtig, denn dadurch gibt es eine klare Grenze zwischen Familie und Betrieb. Es steht noch nicht fest, ob eines meiner eigenen Kinder vielleicht später selbst in das Unternehmen einsteigen will – ich wünsche mir einfach, dass sie etwas machen, wofür sie brennen und das ihnen wirklich Spaß macht. Ob das mit einer Tätigkeit im Unternehmen vereinbar ist, wird sich noch zeigen.

**War es schwierig, als Frau in einer sehr männerdominierten Branche Fuß zu fassen?**

**ANETTE KLINGER:** Man muss seinen Weg finden. Im Nachhinein gesehen war es für mich fast ein Vorteil, die einzige Frau in einer großen Gruppe von Männern zu sein und noch dazu Fachwissen und Kompetenz zu bieten. Da fällt man auf und die anderen merken sich

den Namen. Einmal ist es allerdings passiert, dass mich ein Gegenüber für die Sekretärin eines Mitarbeiters gehalten hat. Ich habe ihn in diesem Glauben gelassen und ihm erst zum Schluss meine Karte gegeben. Er hat sich für das Missverständnis entschuldigt und wir alle haben die Sache mit Humor genommen. Frauen würde ich den Tipp geben, Chancen zu sehen und zu ergreifen, sich regelmäßig aus der Komfortzone zu bewegen und vor allem, zu sich selbst zu stehen. //

## Zur Person

- 1968 in Linz geboren.
- Studium der Handelswissenschaften an der WU.
- 1997 Übernahme des Fenster- und Türenherstellers Internorm in dritter Generation gemeinsam mit zwei Cousins.
- 2002 Gründung des Internationalen Fensternetzwerks IFN als Dachgesellschaft für alle Unternehmensgesellschaften.
- 2018 zählt die IFN Beteiligungs GmbH 3680 MitarbeiterInnen und erzielt einen Jahresumsatz von über 546 Millionen Euro.
- 2019 Auszeichnung zur „WU Managerin des Jahres“ für herausragende Managementleistungen.