

Eagle VISION

#05

10/2026



Risiken aktiv managen.

VELINA TCHAKAROVA
GEOPOLITIK WIRD ZUR
MANAGEMENTAUFGABE

INGRID SCHAUMÜLLER-BICHL
CHECKLISTE ZUM
NISG 2026



ARS
Akademie



© KTO Michael Baumgartner

Christian ist sich sicher.

Sicherheit kommt nicht von selbst. Sie entsteht dort, wo Wissen zu Können wird. Wer sein Fach beherrscht, muss sich nicht mehr verstellen und kann mit echtem Selbstvertrauen auftreten.

Das ist Christian, zufriedener ARS-Kunde.

Seminare, die beflügeln.

» **ars.at**



ARS
Akademie

Risikomanagement ist Führungsaufgabe

Liebe Leserinnen und Leser,

Risiko wird in vielen Unternehmen an Fachabteilungen delegiert: an die IT, die Rechtsabteilung, das Controlling oder HR. Die Beiträge dieser Ausgabe von Eagle Vision zeigen jedoch ein anderes Bild. Ob Geopolitik, Finanzierung, Cybersicherheit, Wirtschaftskriminalität, künstliche Intelligenz oder Minderleistung im Team: Die Risiko-Verantwortung liegt bei der jeweiligen Führungskraft und kann nicht nach oben oder unten delegiert werden.

Am deutlichsten wird das bei den äußeren Rahmenbedingungen. **Velina Tchakarova** beschreibt eine Übergangszeit zwischen zwei Weltordnungen, in der Energiepreise, Lieferketten und Absatzmärkte direkt von **globalen Machtverschiebungen** abhängen. Passivität hält sie für die schlechteste aller Strategien und empfiehlt, schon frühe und oft unspektakuläre Signale zu beobachten.

Christian Grabmair zeigt, wie sich ein volatiles Umfeld mit Kriegen, Insolvenzen, steigenden Zinsen auf **Immobilienfinanzierungen** auswirkt. Obwohl sich die klassischen Kreditvergabeparameter kaum verändert haben, ist die Gewichtung heute anders. Bankfähigkeit wird damit zu einer strategischen Managementfunktion, die lange vor der Krediteinreichung beginnt.

Auch der rechtliche Rahmen verschiebt Verantwortung nach oben. Mit 1. Oktober 2026 ist das NISG 2026 in Kraft getreten. **Ingrid Schaumüller-Bichl** fasst in ihrer übersichtlichen Checkliste zusammen, was betroffene Unternehmen jetzt umsetzen müssen, von der Registrierung bis 31. Dezember 2026 bis zur Selbstdeklaration bis 30. September 2027.

Elias Schönborn beschäftigt sich in seinem Gastbeitrag mit dem Risiko von Wirtschaftskriminalität, die Unternehmen intern wie extern treffen kann. Dort wie da ist es wesentlich, „Red Flags“ frühzeitig zu erkennen.

Die Profilerin **Patricia Staniek** sieht den Feind oft durch die eigene Tür kommen: Corporate Predators tragen bereits einen Mitarbeiterausweis und können durch Manipulation, Machtspiele und Desinformation ein Sicherheitsrisiko darstellen. Auch hier kann Prävention Schlimmeres verhindern.

Zwei weitere Gastbeiträge richten den Blick ebenfalls ins Innere einer Organisation:

Mathias Lipp-Rosenthal zeigt, dass generative KI nur dann wirtschaftlichen Nutzen stiftet, wenn der gesamte Prozess funktioniert. **Claudia Kernstock** behandelt ein Risiko, das selten offen angesprochen wird: Minderleistung. Wird sie nicht adressiert, belastet sie das Team, die Kultur und das Ergebnis.

Alle Beiträge dieser Ausgabe kommen zu einem ähnlichen Schluss: Risiken lassen sich nicht ausschließen, aber erkennen, bewerten und steuern. Dafür braucht es klare Zuständigkeiten, belastbare Prozesse, eine saubere Dokumentation. Aber auch Führungskräfte, die sich aktiv mit Unsicherheit auseinandersetzen.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.
Ihre ARS Akademie



**MMAG.
WALTRAUD
JELINEK-
KRICKL**

ist CFO bei Krickl GmbH und renommierte Universitätsdozentin mit mehr als 26 Jahren Berufserfahrung. Mit Fokus auf KI ist sie aktuell am Projekt AIDedu beteiligt. Ihre Expertise reicht von Big Data & Business-Analyse bis hin zu Accounting & SAP und sie ist Prüferin für die Austrian Standards Zertifizierung von KI Manager*innen.

Wie verändert sich die Zusammenarbeit im Büro konkret, wenn KI als gleichwertiges Werkzeug integriert wird und welche Rolle bleibt dem Menschen vorbehalten?

Die Integration von KI verändert die Büroarbeit grundlegend. Statt repetitive Aufgaben manuell zu erledigen, werden KI-Systeme mit präzisen Arbeitsaufträgen gesteuert und Ergebnisse in iterativen Schleifen überprüft. Der Fokus verschiebt sich auf die fachliche Prüfung der Outputs, deren Qualität von der Datenbasis abhängt. Teams diskutieren gemeinsam KI-generierte Vorschläge und analysieren deren Plausibilität. Für fachliches Urteilsvermögen, Kundenbeziehungen und Entscheidungsverantwortung bleibt der Mensch zuständig. KI-Systeme können zwar gut formulieren, die inhaltliche Richtigkeit muss jedoch stets geprüft werden. Die neue Arbeitsweise besteht darin, KI anzuleiten, Ergebnisse zu bewerten und Verantwortung zu tragen.

Wo sehen Sie die größten blinden Flecken bei Unternehmen, wenn es um den verantwortungsvollen Umgang mit KI-generierten Daten geht?

In der Praxis zeigen sich unterschiedliche Ansätze beim KI-Einsatz. Große Unternehmen implementieren Lösungen wie Microsoft 365 Copilot oder Custom GPTs, wobei der Kompetenzaufbau bei Mitarbeitenden variiert. Kleinere Unternehmen nutzen häufig öffentliche KI-Tools mit unterschiedlichen Datenschutzstandards. In beiden Fällen bestehen Herausforderungen bei der Dokumentation von Prüfprozessen, der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und der Integration von KI in bestehende Arbeitsabläufe. Fragen zu Haftungsregelungen, Datenflüssen und Compliance werden unterschiedlich gehandhabt. Diese Aspekte können bei der KI-Nutzung eine Rolle spielen.



**DR. BIRGIT
HORACEK**

ist promovierte Juristin und ausgewiesene Expertin für Compliance mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Geldwäscheprävention und Sanktionen. Sie leitet die lokale Compliance-Abteilung der Commerzbank in Wien und ist Vorstandsmitglied des ÖCOV. Dort verantwortet sie zudem die Leitung der Arbeitsgruppe Banken.

Woran erkennt ein Unternehmen, ob seine Compliance-Prozesse noch ausreichen oder bereits ein Risiko besteht?

Aus der Praxis zeigt sich sehr schnell, ob Compliance-Prozesse noch zum tatsächlichen Risiko eines Unternehmens passen. Kritisch wird es meist dort, wo immer mehr manuelle Prüfungen, Sonderfreigaben oder Einzelfallentscheidungen notwendig werden. Dann sollte man hinterfragen, ob Risikoanalyse, Kontrollmechanismen und IT-Unterstützung noch ausreichend auf das Geschäft abgestimmt sind. Gute Compliance bedeutet für mich, Veränderungen früh zu erkennen und Prozesse rechtzeitig anzupassen – nicht erst dann, wenn bereits ein Problem entstanden ist.

Die Pflicht zur Geldwäscheprüfung trifft längst nicht mehr nur Banken. Was sagen Sie Geschäftsführer*innen, die das noch anders sehen?

Unternehmen dürfen nicht unterschätzen, wie leicht sie selbst für Geldwäsche missbraucht werden können. Entscheidend ist daher, die eigenen Geschäftspartner*innen zu kennen und auch zu verstehen, wie Zahlungen tatsächlich erfolgen. Besonders kritisch sind Zahlungen von Dritten – also wenn der Zahlende nicht mit dem Vertragspartner übereinstimmt. Dann sollte klar sein: Wer zahlt, warum zahlt diese Person oder Gesellschaft und ist das wirtschaftlich plausibel?

Auch wir als Bank müssen unsere Kund*innen und deren Geschäftsmodell genau verstehen. Je nach Risikoprofil gehört dazu auch die Frage, mit welchen Kund*innen und Geschäftspartner*innen sie arbeiten und wie die entsprechenden Zahlungsströme aussehen. Meine wichtigste Botschaft ist daher: Kennen Sie Ihre Geschäftspartner*innen und verstehen Sie den Zahlungsfluss. Ungewöhnliche Konstellationen dürfen nicht einfach akzeptiert, sondern müssen hinterfragt und nachvollziehbar dokumentiert oder abgelehnt werden.



MAG. SABINE DIREGGER

ist Unternehmensberaterin mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in Finanzvorstands- bzw. Finanzgeschäftsführungsfunktionen. Sie ist zudem Aufsichtsrätin und als Vortragende zu Finanzthemen für Führungskräfte und Aufsichtsräte tätig.

Gute Kennzahlen sollen Entscheidungen ermöglichen, nicht nur Zahlen liefern. Welche verraten Ihnen in Minuten, wie gesund ein Unternehmen ist?

Ich schaue zuerst auf drei Kennzahlen: Liquidität bzw. Verschuldung, Marge bzw. operatives Ergebnis und Produktivität. Welche konkrete Produktivitätskennzahl sinnvoll ist, hängt vom Geschäftsmodell ab – etwa Umsatz pro Mitarbeiter*in, Auslastung oder Output je Stunde. Entscheidend ist aber nicht nur der einzelne Wert, sondern seine Entwicklung und die Frage, warum er sich verändert. Ein gutes Controlling produziert deshalb nicht möglichst viele Zahlen. Es schafft Transparenz über Handlungsbedarf und liefert rechtzeitig die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen.

Sie unterstützen Unternehmen als externer Part-Time CFO und Consultant. In welchen Situationen ist oft zu wenig Expertise in den Unternehmen verfügbar?

Im Rahmen meiner Tätigkeit unterstütze ich vor allem mittelständische Unternehmen mit historisch gewachsenen Strukturen in Veränderungssituationen oder schwierigem Marktumfeld – etwa bei Restrukturierungen, Unternehmensnachfolgen oder dem Verkauf von Unternehmensteilen. Neben Veränderungserfahrung fehlt es häufig auch an breit qualifizierten Finance-Mitarbeiter*innen – gute Allrounder sind schwer zu finden. Zu Beginn eines Projekts bin ich meist intensiver eingebunden. Entscheidend ist, die richtigen Personen im Unternehmen gezielt weiterzuentwickeln, damit die Organisation dauerhaft eigenständig funktioniert. Auch bei meinen ARS-Vorträgen steht neben Fachinhalten die Diskussion konkreter Lösungsansätze mit den Teilnehmenden im Mittelpunkt.



MICHAEL LACKNER, MSC

ist Geschäftsführer der Dr. Sasse Facility Management GmbH in Österreich und verantwortet die strategische Weiterentwicklung, operative Qualität sowie die Pflege nachhaltiger Kundenbeziehungen. Sein Schwerpunkt liegt auf modernen FM-Lösungen, Robotik & Automatisierung.

Wie und wo kann professionelles Risikomanagement heute ein echter Wettbewerbsvorteil sein?

Wer Robotik ohne Risikomanagement einführt, automatisiert im schlimmsten Fall nur seine Probleme. Neue Technologien einfach zu kaufen und auszurollen, ist noch keine Innovation. Entscheidend ist, vorher zu wissen: Passt die Fläche? Was passiert bei Ausfällen? Gibt es Service, Ersatzgeräte und Akzeptanz im Team? Professionelles Risikomanagement bremst Innovation nicht – es macht sie skalierbar. Der Wettbewerbsvorteil entsteht dort, wo andere noch ausprobieren und wir bereits wissen, was im realen Betrieb zuverlässig funktioniert.

Unternehmen verfügen heute über enorme Datenmengen. Trotzdem werden viele Entscheidungen noch immer aus Erfahrung oder Intuition getroffen. Wie gelingt die Balance zwischen datengetriebenen Entscheidungen und unternehmerischem Gespür?

Mehr Daten bedeuten nicht automatisch bessere Entscheidungen. Ein Roboter liefert uns Laufzeiten, Flächenleistung, Störungen und Auslastung – aber kein fertiges Urteil. Daten zeigen, was passiert. Die Erfahrung der Mitarbeitenden vor Ort zeigt, warum es passiert. Wer nur seinem Bauchgefühl vertraut, ignoriert Fakten. Wer nur auf Dashboards schaut, ignoriert die Realität. Gute Entscheidungen entstehen für mich genau dazwischen: Daten liefern die Fakten, Menschen den Kontext.

PROZESSMANAGEMENT IN ZEITEN GENERATIVER KI

Vom Experiment zum funktionierenden Ablauf

Generative KI kann einen Angebotsentwurf in wenigen Minuten erstellen. Fehlen Daten oder klare Freigaben, wartet der Kund*innen trotzdem. Das zeigt eine grundlegende Herausforderung: Die Beschleunigung einzelner Tätigkeiten verbessert nicht den gesamten Prozess. Wirtschaftlicher Nutzen entsteht erst, wenn Informationen, Arbeitsschritte und Entscheidungen ineinandergreifen.

Hier scheitern viele KI-Projekte: Ein Werkzeug überzeugt im Test, doch im Alltag fehlen Daten, sind Zuständigkeiten unklar oder die Nachbearbeitung dauert länger. Ein erfolgreicher Test sagt wenig darüber aus, ob eine Anwendung dauerhaft Nutzen stiftet.

Am Anfang steht die Frage, welches betriebliche Ergebnis verbessert werden soll, etwa kürzere Durchlaufzeiten oder weniger Fehler. Dieses Ziel bestimmt den untersuchten Prozess: welche Informationen, Tätigkeiten und Entscheidungen er im gelebten Ablauf umfasst. Generative KI eröffnet dabei neue Möglichkeiten der Prozessgestaltung. Deshalb muss geklärt werden, welche Schritte entfallen können, wo eine feste Regel genügt und wo menschliches Urteil nötig ist. Der Ziel-

prozess legt fest, wie sie zusammenspielen mit Datenquellen, Zuständigkeiten, Anforderungen an die Ergebnisse sowie Regeln zur Prüfung der KI-Ausgaben.

Ob der Zielprozess tragfähig ist, zeigt sich anhand dreier Kriterien: Mehrwert ergibt sich aus der Verbesserung des gesamten Ablaufs, inklusive Prüfaufwand und Nacharbeit. Machbarkeit umfasst Daten, Systeme, Ressourcen, Know-how und Akzeptanz. Risiko betrifft fehlerhafte Ergebnisse und Sicherheit: Welche Informationen die Anwendung verarbeiten darf und wer Zugriff erhält.

Das führt zurück zur Prozessgestaltung: Ein erhöhtes Fehlerrisiko erfordert zusätzliche Freigaben, die den Nutzen mindern, während fehlende Daten oder Kompetenzen die Umsetzung begrenzen. Organisation, Technologie und Menschen gehören deshalb in jede Entscheidung über generative KI.

Für die Umsetzung bietet sich ein begrenzter Prozess mit klaren Verantwortlichkeiten und Erfolgskriterien an. Im laufenden Einsatz werden Durchlaufzeiten, Qualität und Nacharbeit mit der Ausgangslage verglichen. Die

Erkenntnisse fließen in die weitere Gestaltung ein: Kontrollen werden angepasst, Datenlücken geschlossen, Mitarbeitende geschult. So entsteht schrittweise ein verlässlicher Ablauf, in dem generative KI einen nachvollziehbaren Beitrag zum Unternehmensergebnis leistet.



Mathias Lipp-Rosenthal, BA, MA

ist Unternehmer, KI-Berater und Gründer der KI-Schmiede sowie von AI Empowered Politics. Zuvor war er stellvertretender Klubdirektor im NEOS-Parlamentsklub. Heute unterstützt er Unternehmen, NGOs und Verwaltung bei der Einführung sicherer KI-Lösungen – von Schulung über Beratung bis zur Implementierung.



Zur Lang-
version

Ausbildung zum zertifizierten KI-Manager

Q 332373

Künstliche Intelligenz verändert Wertschöpfungsprozesse und Geschäftsmodelle grundlegend. In dieser Ausbildung erwerben Sie das notwendige Fachwissen für die strategische und operative Einbindung von KI-Technologien. Sie lernen, Einsatzpotenziale zu analysieren, Use Cases nach Kosten-Nutzen-Kriterien zu bewerten und KI-Projekte umzusetzen. Mit Ihrem Wissen zu rechtlichen Anforderungen sind Sie auf der sicheren Seite und Ihr Können im Projektmanagement verspricht ein erfolgreiches KI-Projekt in Ihrem Unternehmen.

Austrian Standards zertifiziert:

Der Abschluss bestätigt Ihre Kompetenz in der Steuerung organisatorischer Veränderungsprozesse und in der Auswahl von sinnvollen KI-Tools.



Mit der Ausbildung zum KI-Manager werden Sie

- KI-Strategien definieren und integrieren.
- Anwendungsfälle für Ihr Unternehmen identifizieren.
- Implementierungsprojekte leiten.
- rechtliche Rahmenbedingungen wie den EU AI Act einhalten.

Konzipiert für

Führungskräfte, IT-Leiter, Process Owner und Projektverantwortliche.

Ausbildung zum zertifizierten Automation & Agent Manager

Q 332878

Die Verknüpfung von KI mit autonom agierenden Agenten eröffnet neue Wege für effiziente Betriebsabläufe. Diese 6-tägige Online-Qualifizierung vermittelt fundiertes Know-how zur Entwicklung, Anbindung und Steuerung intelligenter Software-Workflows. Im Mittelpunkt steht die praxisnahe Arbeit an Schnittstellen (APIs), die Auswahl geeigneter Multi-Agenten-Systeme sowie die strukturierte Analyse zeitintensiver Routineaufgaben. Ergänzend behandeln Sie essenzielle Richtlinien zu IT-Sicherheit, Datenschutz und Change Management bei der Implementierung.

Mit dem Zertifikat der ARS Akademie weisen Sie nach, dass Sie KI-Agenten eigenständig konzipieren, Workflows technisch umsetzen und Transformationsprojekte fachgerecht leiten können.

Mit der Ausbildung werden Sie

- Arbeitsabläufe auf Optimierungs- und Automatisierungschancen prüfen.
- KI-Agenten für betriebliche Fachbereiche aufsetzen.
- Systeme über APIs vernetzen und automatisierte Datenflüsse herstellen.

Konzipiert für

Digitalverantwortliche, IT-Fachkräfte, Prozessmanager und Projektleitung mit Fokus auf Prozessoptimierung.



Lehrgang Business Management

🔍 11251

Eine fundierte kaufmännische Führungskompetenz sichert nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dieser 5-tägige Intensivlehrgang vermittelt ein tiefes Verständnis moderner Unternehmenssteuerung – von Bilanz, GuV und Cashflow bis zu Finanzierung, Steuerrecht und Strategie. Sie lernen, Kennzahlen richtig zu interpretieren, Wertschöpfung sowie Profitabilität zu beurteilen und finanzielle sowie rechtliche Aspekte als verlässliche Entscheidungsgrundlage zu nutzen.

Mit dem Zertifikat der ARS Akademie weisen Sie fundierte betriebswirtschaftliche Handlungskompetenz nach und belegen Ihre Fähigkeit, unternehmerische Zusammenhänge zu verstehen und fundierte Entscheidungen für die erfolgreiche Unternehmensführung zu treffen.

Mit dem Lehrgang werden Sie

- Bilanz, GuV und Cashflow verstehen und deren Zusammenhänge beurteilen.
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen analysieren und als Entscheidungsgrundlage nutzen.
- Strategische Optionen entwickeln, bewerten und auf ihre Umsetzung ausrichten.

Konzipiert für

Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, angehende Geschäftsführer sowie kaufmännische Spezialisten aller Fachbereiche.

Ausbildung zum zertifizierten Information Security & Data Protection Professional 🔍 333169

Moderne IT-Landschaften verlangen nach einer ganzheitlichen Sicherheits-Architektur. Diese praxisorientierte Qualifizierung zeigt Ihnen, wie Sie Informationssicherheit, Datenschutz und KI-Governance in einem durchgängigen System vereinen. Auf Basis der Standards ISO 27001, 27701 und 42001 entwickeln Sie schützende Notfallkonzepte und wirksame Risikostrategien. Sie schaffen die Basis, um technische Innovationen treffsicher zu steuern und Vorgaben wie DSGVO oder den EU AI Act souverän zu erfüllen.

Mit der abschließenden ARS-Zertifizierung entsteht ein belastbarer Qualifikationsnachweis gegenüber Auditor*innen, Aufsichtsbehörden und internen Stakeholdern.

Mit dem Lehrgang werden Sie

- Managementsysteme für ISMS, PIMS und KI-Governance ganzheitlich etablieren.
- Risikoanalysen und Notfallpläne zur nachhaltigen Schadensprävention erstellen.
- Regulatorische Vorgaben von DSGVO bis AI Act umsetzen.

Konzipiert für

Security-Manager, IT-Leiter, Datenschutzbeauftragte, AI-Officer sowie Compliance- und Legal-Verantwortliche.



WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT ALS RISIKO FÜR UNTERNEHMEN

Wie können Unternehmen Wirtschaftskriminalität wirksam vorbeugen und im Verdachtsfall richtig reagieren?

Wirtschaftskriminalität kann Unternehmen intern wie extern treffen. Intern bestehen Risiken vor allem bei Handlungen von Mitarbeiter*innen oder Führungskräften wie Untreue, Betrug oder Korruption, extern vor allem bei betrügerischen Geschäftspartner*innen und Cyberkriminalität. Solche Risiken lassen sich nicht ausschließen, aber durch wirksame Prävention, richtiges Vorgehen im Verdachtsfall und die Weiterentwicklung von Compliance und internen Kontrollsystemen deutlich reduzieren.

Prävention beginnt mit dem frühzeitigen Erkennen von Warnhinweisen („Red Flags“), etwa Interessenkonflikten oder auffälligen Zahlungsströmen. Klare Zuständigkeiten und ein Vier-Augen-Prinzip sind ebenso wichtig wie die Kontrolle von Geschäftsbeziehungen und Zahlungsflüssen.

Bei internen Verdachtsfällen empfiehlt sich zunächst eine diskrete und strukturierte interne Untersuchung. Relevante Unterlagen sind rasch zu sichern, der Sachverhalt aufzuklären und weitere Schäden zu verhindern. Die Ergebnisse sollten in einem Untersuchungsbericht mit Handlungsoptionen und Empfehlungen zusammengeführt werden; erst danach sollte über weitere Maßnahmen und die Einschaltung der Strafverfolgungsbehörden entschieden werden. Eine sofortige Anzeige sollte Ausnahmefällen vorbehalten bleiben, etwa bei drohender Verjährung, und vorab mit Rechtsanwält*innen abgestimmt werden.

Bei unternehmensexternen Sachverhalten ist eine frühzeitige Anzeige häufiger sinnvoll. Strafverfolgungsbehörden können Ermittlungsmaßnahmen setzen, die für Tätersaufklärung, Beweissicherung und Vermögensrückführung entscheidend sein können.

Eine Strafanzeige kann auch Ermittlungen gegen das Unternehmen selbst auslösen. Nach dem Verbandsverantwortlichkeitsgesetz kommt eine Verantwortlichkeit in Betracht, wenn eine Straftat zugunsten des Unternehmens begangen oder eine das Unternehmen treffende Pflicht verletzt wurde – dann ist frühzeitig eine Verbandsverteidigung erforderlich. Gerade weil der Staatsanwaltschaft ein Verfolgungsermessen zukommt, können die Aufarbeitung des Vorfalls, Verbesserungen des Compliance-Management-Systems und Schulungen für die weitere Verfahrensführung von Bedeutung sein. Mit der strafrechtlichen Aufarbeitung sollte der Prozess dabei nicht enden: Die Erkenntnisse sollten genutzt werden, um interne Prozesse und Kontrollen sowie den Umgang mit externen Geschäftspartnern weiterzuentwickeln.



RA Dr. Elias Schönborn

ist Strafverteidiger und Gründer der Schönborn Rechtsanwalt GmbH. Seine Schwerpunkte sind die Vertretung von Beschuldigten, belangten Verbänden und Privatbeteiligten in Wirtschaftsstrafverfahren. Er ist zertifizierter Compliance Officer, Verfasser zahlreicher Fachpublikationen und regelmäßig Vortragender bei Fachseminaren und Konferenzen.

CHECKLISTE ZUM NISG 2026 – WORAUF UNTERNEHMEN JETZT ACHTEN MÜSSEN

Seit 1.10.2026 ist die österreichische Umsetzung der EU NIS-2-Richtlinie, das NISG 2026, in Kraft. Für die betroffenen Unternehmen – wie im Übrigen auch sehr ähnlich für Stellen der öffentlichen Verwaltung – bestehen damit eine Reihe von gesetzlichen Verpflichtungen zur Sicherstellung eines hohen Cybersicherheitsniveaus.

Die wichtigsten Anforderungen haben Sie in unserer kompakten Checkliste:



Registrierung als wesentliche oder wichtige Einrichtung bei der Cybersicherheitsbehörde

Fällt ein Unternehmen unter das NISG 2026 – dies ist im Wesentlichen abhängig von der Branche und der Größe – so muss es sich bei der Cybersicherheitsbehörde („Bundesamt für Cybersicherheit“) registrieren und bestimmte Angaben zur Organisation, zum Sektor, zu Kontaktstellen und zur Einstufung als wesentliche oder wichtige Einrichtung elektronisch übermitteln. Die Erstregistrierung muss bis 31.12.2026 erfolgen, im Unternehmensserviceportal (USP) steht dazu die Anwendung „NIS2 Services“ zur Verfügung.



Verantwortung der Geschäftsleitung bzw. Führungsebene („Leitungsorgan“)

Leitungsorgane müssen sicherstellen und überwachen, dass die vorgeschriebenen Cybersicherheitsmaßnahmen umgesetzt werden. Cybersicherheit wird damit zu einer Aufgabe der Unternehmensleitung. Zusätzlich müssen Mitglieder des Leitungsorgans an entsprechenden, für sie spezifischen, Cybersicherheitsschulungen teilnehmen.



Etablierung von Meldeprozessen, Meldung erheblicher Cybersicherheitsvorfälle

Alle wesentlichen und wichtigen Einrichtungen müssen erhebliche Cybersicherheitsvorfälle unverzüglich an das zuständige CSIRT melden. Eine Frühwarnung hat innerhalb von max. 24 Stunden zu erfolgen, eine detailliertere Meldung innerhalb von 72 Stunden. Damit dies im Ernstfall möglich ist, müssen die Einrichtungen vorweg Prozesse, Zuständigkeiten und Kommunikationswege definieren, mit denen Sicherheitsvorfälle rasch erkannt, bewertet und gemeldet werden können.



Etablierung eines umfassenden Cybersicherheits-Risikomanagements

Die Einrichtungen müssen angemessene technische, operative und organisatorische Maßnahmen zur Reduktion von Cyberrisiken umsetzen. Grundlage ist eine systematische Risikoanalyse, das Sicherheitsniveau muss sich am bestehenden Risiko, am Stand der Technik sowie an einschlägigen Standards und bewährten Verfahren orientieren.



Sicherheit der Lieferkette

Cybersicherheitsrisiken müssen nicht nur innerhalb des eigenen Unternehmens analysiert und behandelt werden, sondern sind auch im Zusammenhang mit der Lieferkette zu berücksichtigen. Dazu gehören insbesondere die Auswahl, Bewertung und Überwachung von unmittelbaren Anbietern und Dienstleistern und die Berücksichtigung von Cybersicherheitsaspekten in vertraglichen Regelungen. Soweit anwendbar müssen die Einrichtungen die Ergebnisse koordinierter Sicherheitsrisikobewertungen kritischer Lieferketten auf EU-Ebene berücksichtigen.



Business Continuity, Backup und Krisenmanagement

Die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und die möglichst rasche Bewältigung von Sicherheitsvorfällen zählen zu den Kernanforderungen von NIS-2 bzw. NISG 2026. Dazu zählen ein geeignetes Backup-Management, Wiederanlauf- und Wiederherstellungsstrategien, Notfallplanung und Krisenmanagement. Gefordert sind insbesondere Konzepte für den Umgang mit Sicherheitsvorfällen und deren Aufarbeitung, inkl. Verfahren zur Protokollierung und Meldung.



Selbstdeklaration

Sowohl wesentliche als auch wichtige Einrichtungen müssen innerhalb von 12 Monaten nach Eintritt der Registrierungspflicht – für die jetzt bereits betroffenen Einrichtungen also bis 30.9.2027 – der Cybersicherheitsbehörde Informationen zu umgesetzten Risikomanagementmaßnahmen, zu den eingesetzten Systemen und zur Sicherheit der Lieferkette übermitteln. Diese Selbstdeklaration soll einen ersten Eindruck vom Reifegrad der Risikomanagementmaßnahmen eines Unternehmens geben und hat in strukturierter Form nach den Vorgaben der Cybersicherheitsbehörde zu erfolgen.



Schulungen und Awareness

Die Einrichtungen müssen ihren Mitarbeitern regelmäßig Schulungen in den Bereichen Cybersicherheit und Risikomanagement anbieten. Zu betonen ist auch die Pflicht zur Schulung von Leitungsorganen, die an für diese spezifisch gestalteten Cybersicherheitsschulungen teilnehmen müssen.



Nachweis und Überprüfung der Wirksamkeit der Sicherheitsmaßnahmen

Einrichtungen müssen Verfahren etablieren, mit denen sie überprüfen können, ob ihre Cybersicherheitsmaßnahmen tatsächlich wirksam sind. Dazu gehören insbesondere die regelmäßige Bewertung und Dokumentation der umgesetzten Maßnahmen sowie die Möglichkeit, deren Umsetzung gegenüber der Behörde nachzuweisen.



Vorbereitung auf behördliche Kontrollen

Die Cybersicherheitsbehörde hat weitreichende Aufsichts- und Durchsetzungsbefugnisse und kann Nachweise oder unabhängige Prüfungen verlangen. Alle dem NISG 2026 unterworfenen Unternehmen müssen daher ihre Sicherheitsmaßnahmen und Dokumentation so organisieren, dass sie diese gegenüber der Behörde nachvollziehbar nachweisen können; wesentliche Einrichtungen unterliegen einem besonders strengen Aufsichts- und Prüfregime.

Das NISG 2026 bringt für Unternehmen neben Registrierungs-, Melde- und Berichtspflichten vor allem die gesetzliche Verpflichtung, ein Cybersicherheits-Risikomanagement einzuführen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen, also eine umfangreiche, proaktive Beschäftigung mit dem Thema.

Diese Anforderungen sollten nicht als Bürde gesehen werden, sondern als Chance, die Sicherheit der IT-Systeme, Netzwerke und Services zu stärken und zu professionalisieren.



FH-PROF. UNIV.-DOZ. DI DR. INGRID SCHAUMÜLLER-BICHL

ist Expertin für Sicherheits- und Risikomanagement, Datenschutz und Zertifizierung sowie ehemalige Professorin an der FH OÖ und Leiterin des Information Security Compliance Centers der FH OÖ. Sie ist außerdem Vizepräsidentin der OCG sowie Mitglied des Datenschutzrates, mehrerer Aufsichtsräte und der Arbeitsgruppen IT-Sicherheit und Datenschutz im Austrian Standards Institute.



Das ausführliche Interview
können Sie im Blog nachlesen

DER FEIND KOMMT DURCH DIE TÜR

Warum das größte Sicherheitsrisiko für Unternehmen
oft schon einen Mitarbeiterausweis trägt

Frau Staniek, Ihr Satz: Der Feind kommt durch die Tür, ist ein starkes Bild. Was meinen Sie damit konkret?

Der Feind kommt nicht immer nachts, maskiert und gewaltsam, oft kommt er pünktlich zum Vorstellungsgespräch, höflich, gut vorbereitet und mit einem beeindruckenden Lebenslauf. Später kennt er Zuständigkeiten, Schwachstellen und interne Konflikte. Vor allem aber besitzt er etwas, das externen Angreifern häufig fehlt: Der legitime Zugang.

Interne Gefahr beginnt nicht erst bei Sabotage, Verrat oder Diebstahl. Sie kann sich lange vorher zeigen, z.B. durch Manipulation,

Machtspiele, gezielte Desinformation, Grenzverletzungen, das Spalten von Teams oder das systematische Ausnutzen organisatorischer Schwächen. Ein Corporate Predator greift nicht zwingend sofort das Unternehmen an, häufig besetzt er zunächst Beziehungen, Informationen und Deutungshoheit. Erst wenn diese Position stabil ist, wird der Schaden sichtbar und dann ist er meist bereits teuer.

Sie sprechen von „Corporate Predators“ und gefährlichen Persönlichkeitstypen im Unternehmen. Wie unterscheidet man einen schwierigen, aber wertvollen Charakter von einem echten Sicherheitsrisiko?

Nicht jeder unbequeme Mensch ist gefährlich. Unternehmen brauchen Persönlichkeiten, die widersprechen, Autoritäten hinterfragen, Konflikte aushalten und Fehler offenlegen.

Der Unterschied liegt vor allem in Funktion, Motiv und Wirkung des Verhaltens. Der problematische Akteur benutzt den Konflikt als Machtinstrument. Er personalisiert, spaltet, manipuliert Informationen, verschiebt Verantwortung und passt moralische Maßstäbe dem eigenen Vorteil an.

Ein Corporate Predator sucht nicht primär die beste Lösung, sondern die günstigste Angriffs-

fläche. Nach oben kann er charmant und leistungsorientiert erscheinen, während er nach unten Druck, Angst oder Verwirrung erzeugt.

Erkennbar wird der Unterschied durch methodische Auswahl: strukturierte Interviews mit gleichen Kernfragen, biografische Vertiefung, verhaltensbasierte Beispiele, situative Fragen, realistische Fallaufgaben, mehrere Beobachter*innen und – soweit zulässig und funktionsrelevant – sorgfältig geprüfte Referenzen.

Je sicherheitskritischer die Position, desto weniger darf Recruiting eine Sympathieveranstaltung sein. Es braucht ein risikoadäquates Verfahren. Nicht härter gegen Menschen, sondern präziser in der Prüfung.

Angenommen, der Feind ist bereits angestellt, bei welchen Warnsignalen sollte man hellhörig werden und welche Schritte sind rasch zu setzen?

Auch hier gilt, nicht jede Verhaltensänderung bedeutet böse Absicht. Private Krisen oder Überlastung können ähnliche Auffälligkeiten erzeugen. Gerade deshalb müssen Unternehmen beobachten, dokumentieren und prüfen, nicht spekulieren.

Redaktioneller Hinweis zur Rechtsfrage: Die Ausführungen stellen eine allgemeine fachliche Einordnung und keine Rechtsberatung im Einzelfall dar. Konkrete Prüfprozesse sollten datenschutz- und arbeitsrechtlich geprüft werden.

Hellhörig werden sollte man bei ungewöhnlichen Zugriffen auf Daten oder Systeme, bei dem Versuch, Kontrollen zu umgehen, bei auffälligem Sammeln von Informationen außerhalb des eigenen Aufgabenbereichs. Relevant können auch plötzliche Geheimniskrämerei, starke Verhaltensänderungen, aggressive Reaktionen auf legitime Kontrollen oder die beharrliche Forderung nach Sonderzugängen sein. Auf der sozialen Ebene zeigen

Zuständige Stellen wie HR, Compliance, Informationssicherheit, Datenschutz, Rechtsabteilung und gegebenenfalls interne Revision müssen nach einem festgelegten Eskalationsplan zusammenarbeiten.

Was Unternehmen vermeiden sollten, sind hektische Konfrontationen, Gerüchte und amateurhafte Ermittlungen. Eine unvorbereitete Beschuldigung kann Beweise gefährden, die



Ein Corporate Predator besetzt Beziehungen, Informationen und Deutungshoheit.

sich Risiken häufig in systematischer Grenzverletzung: Teams werden gegeneinander ausgespielt, Informationen selektiv weitergegeben, Gerüchte strategisch platziert, Mitarbeitende eingeschüchtert oder Abhängigkeiten erzeugt.

Die ersten Schritte müssen ruhig, koordiniert und beweissicher erfolgen. Dokumentationen mit Datum, Kontext, konkretem Verhalten und möglichen Auswir-

Lage eskalieren und Rechte verletzen. Bei akuter Gefahr für Menschen gilt selbstverständlich: Schutz vor Aufklärungsgeschwindigkeit.

Entscheidend ist, dass der Ablauf vorher feststeht. Im Ernstfall ist es zu spät, erstmals darüber zu diskutieren, wer zuständig ist. Prävention bedeutet, bei belastbaren Signalen handlungsfähig zu sein.



MAG. PATRICIA STANIEK, BBA

ist Scientific Behaviour Profiler, Kriminologin, Wirtschaftskriminalanalytikerin und akademische Sicherheitsexpertin. Sie berät Unternehmen und Organisationen in den Bereichen Profiling, forensisches Recruiting, Verhaltensanalyse, Sicherheit und Prävention und bildet professionelle Certified Profiler aus.

Ausbildung zum zertifizierten Risikomanager

Q 332255

Unerwartete Marktveränderungen und globale Unsicherheiten erfordern ein vorausschauendes Risikomanagement. In dieser Ausbildung lernen Sie, Bedrohungen frühzeitig zu identifizieren, systematisch zu bewerten und gezielt als strategische Chance zu nutzen. Auf Basis etablierter Standards wie ÖNORM D 4900 und COSO ERM decken Sie ein breites Spektrum von operativen, geopolitischen und IKT-Risiken bis hin zu aktuellen ESG-Anforderungen ab. Sie schaffen damit die Basis für ein belastbares Frühwarnsystem und eine resiliente Unternehmensführung.

Austrian Standards zertifiziert:

Der Abschluss bestätigt Ihre Kompetenz, Risikostrukturen normkonform aufzubauen, Risikotoleranzen zu definieren und den Unternehmenserfolg langfristig abzusichern.



Nach der Ausbildung werden Sie

- Risikopotenziale entlang der Wertschöpfungskette analysieren.
- Risikomanagementsysteme nach ÖNORM D 4900 und internationalen Frameworks verankern.
- ESG- und IKT-Risiken wirksam in das bestehende Berichtswesen integrieren.

Konzipiert für

Geschäftsführer, Risikomanager sowie Fach- und Führungskräfte aus Controlling, Finance, Compliance und Sales.

Lehrgang Profiling – Analysieren & Ermitteln für Führungskräfte

Q 332928

Verhalten analysieren, Motive durchschauen und Risiken frühzeitig einschätzen: Profilerin Patricia Staniek vermittelt praxiserprobte Methoden zur strukturierten Verhaltensanalyse. Sie lernen, Mimik, Gestik und Sprachmuster zu deuten, um Persönlichkeitstypen, Täuschungsversuche, Manipulation sowie verdeckte Agenden im beruflichen Kontext zu bewerten. Die Erkenntnisse unterstützen Sie bei Personalauswahl, Führung und Verhandlungen. Als renommierte Profilerin und Buchautorin kombiniert Patricia Staniek wirtschaftskriminologische Erkenntnisse mit anwendbaren Profiling-Techniken für Entscheidungsträger.

Mit dem Profiling-Lehrgang werden Sie

- Verhaltens- und Persönlichkeitsmuster analysieren.
- Körpersprache, Mimik und Micro-Expressions präzise deuten.
- Täuschungsmanöver und verdeckte Motive in Gesprächen erkennen.
- Profiling-Techniken gezielt in Verhandlungen, HR-Prozessen und Führung einsetzen.

Konzipiert für

Führungskräfte, HR-Manager, Recruiter, Verhandlungsführer, Ermittler und Berater.



Kompaktlehrgang Personalentwicklung

🔍 20936

Stehen Sie vor der Aufgabe, die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen zukunftsfähig und wirksam aufzustellen? Dieser dreitägige Lehrgang vermittelt Ihnen die wichtigsten Inhalte, um moderne Weiterbildungskonzepte zu entwickeln, Qualifizierungsbedarfe systematisch zu analysieren und Personalentwicklungsmaßnahmen nachhaltig und messbar zu verankern. Somit können Sie Ihr HR Development mit gezielten Maßnahmen als strategischen Erfolgsfaktor etablieren und mit den strategischen Anforderungen des Unternehmens verknüpfen.

Mit dem Kompaktlehrgang Personalentwicklung werden Sie

- zukunftsgerichtete Personalentwicklungsstrategien entwickeln.
- individuelle Kompetenzbedarfe erheben und Lernpfade gestalten.
- Bildungsbudgets effizient steuern und Bildungsarbeit strategisch positionieren.

Konzipiert für

HR-Manager, Personalentwickler, L&D-Verantwortliche sowie Führungskräfte, die Weiterbildung und -entwicklung als Treiber nutzen möchten.



Ausbildung zum zertifizierten Experten für Immobilienbewertungen

🔍 11061

Fundierte Immobilienbewertungen bilden die Entscheidungsgrundlage für Transaktionen, Finanzierungen und Bilanzierungen. In der Ausbildung erwerben Sie das Fachwissen zur Ermittlung des Marktwerts von Wohn- und Gewerbeimmobilien. Sie lernen, Wertermittlungsverfahren normkonform anzuwenden, Markt- und Standortanalysen durchzuführen und Bewertungsgutachten rechtssicher zu erstellen.

Austrian Standards zertifiziert:

Der erfolgreiche Abschluss berechtigt zum Erwerb des anerkannten Personenzertifikats nach Austrian Standards (ISO 17024). Es bestätigt Ihre Fachkompetenz als qualifizierter Bewertungsexperte nach nationalen und internationalen Normen.



Mit der Austrian Standards zertifizierten Ausbildung werden Sie

- Ertragswert-, Sachwert- und Vergleichswertverfahren normgerecht anwenden.
- Gutachten, Mietwertanalysen und Bausubstanzbewertungen rechtssicher ausführen.
- Bewertungsergebnisse gegenüber Banken, Behörden und Investoren stichhaltig begründen.

Konzipiert für

Immobilientreuhänder, Sachverständige, Mitarbeiter von Banken & Versicherungen, Rechtsanwälte, Notare und Steuerberater.



CHRISTINA PLATTETER, BA

ist seit Ende 2024 bei der BIG tätig und verantwortet die kaufmännische Teamleitung für Büro- und Wohnimmobilien in Wien. Als Expertin für Digitalisierung und KI optimiert sie Prozesse und bringt neue Technologien in die Praxis. Zudem vermittelt sie als Dozentin und Autorin ihr Wissen zur digitalen Transformation an der Schnittstelle von Wirtschaft, Recht und Immobilien.



DR. OEC. HSG MARTIN E. STUBENBÖCK

ist KMU/Startup-Sparringspartner, Wirtschaftstrainer, Keynote Speaker und Hochschullektor. Er kommt beruflich aus dem Bankenbereich mit Tätigkeiten in der DACH-Region und sieben CEE-Ländern, promovierte im Bereich Internationale Wirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG) und absolvierte fünf akademische Auslandsaufenthalte.



ANNA GEHER, BSC, CIS IMMOZERT MRICS

ist Immobilienbewerterin und Geschäftsführerin der OTTO Immobilien Bewertung GmbH. Als zertifizierte Sachverständige, Gerichtssachverständige und Mitglied der Royal Institution of Chartered Surveyors beschäftigt sie sich national und international mit der Bewertung von Immobilien aller Art: Büroobjekte, Geschäftsflächen, Logistik- und Industrieliegenschaften, Privat- und Sonderimmobilien.



STB/UB MAG. DR. MAG. DR. HARALD SCHÜTZINGER, CBSC

ist als Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Strategie, Innovation und Turnaround spezialisiert auf die Optimierung unternehmerischer Strategieprozesse. Er ist Gründer des Strategieentwicklungsnetzwerkes OrangeCosmos, Fachvortragender für Strategie, Sanierung und Controlling und Autor verschiedener Fachbücher.

DR. MICHAEL FRUHMANN

ist Leiter der Stabsstelle für Vergaberecht im BMJ, verantwortlich für die Umsetzung der EU-Vergaberichtlinie in Österreich und vertritt Österreich unter anderem in diversen Ratsarbeitsgruppen, EU-Experten-gruppen sowie vor dem EuGH. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachpublikationen, Mitherausgeber des Großkommentars zum BVergG und Vortragender bei österreichischen und internationalen Fachveranstaltungen.

LOW PERFORMANCE IST KEIN RANDTHEMA

Warum Minderleistung Führungsaufgabe und HR-Aufgabe zugleich ist

Minderleistung wird in Unternehmen selten offen und zeitnah angesprochen, ist aber in nahezu jedem Team irgendwann relevant. In der Praxis wird das Thema oft verschleppt, weil kritisches Feedback zu den unangenehmen Führungsaufgaben zählt. Wird Minderleistung adressiert, dann fehlt häufig die Dokumentation durch Aktenvermerk oder Gesprächsprotokoll. Diese sind jedoch essenziell, um rechtliche Schritte zu veranlassen.

Die Hauptverantwortung für Minderleistung liegt ganz klar bei der Führungskraft. Was ist zu tun? Umgehend und professionell ansprechen, Verantwortung übernehmen statt in eine Opferrolle zu gehen, eine unterstützende statt bestrafende Haltung einnehmen und die Ursache klären. Fehlen Fähigkeiten, gibt es ein Motivationsproblem oder tragen äußere Umstände zur Low Performance bei? Erwartungen sind klar zu kommunizieren und zu dokumentieren.

Unadressierte Minderleistung belastet das Arbeitsklima. Andere Mitarbeitende empfinden es als ungerecht, wenn sie fehlende Leistung kompensieren müssen, wodurch eine Kultur der Mittelmäßigkeit oder, bei zu hartem Durchgreifen, eine Angstkultur entstehen kann. Die Motivation sinkt, ebenso das Vertrauen in die Führungskraft, die Fluktuation bei High-Performern kann steigen. Wirtschaftlich reichen die Folgen von Umsatzrückgängen und Pönalen bis zu Reputationsschäden.

Für die betroffene Person selbst kann Minderleistung von Versetzung über schriftliche Verwarnung bis zum Jobverlust führen. Rückzug der Kolleg*innen und im schlimmsten Fall Mobbing sind mögliche weitere Folgen, ebenso eine Belastungsspirale bis zum Burnout.

HR übernimmt im ganzen Prozess die Rolle einer internen Berater*in: Sicherstellung arbeitsrechtlicher Vorgaben, Prozessberatung bei Feedbackgesprächen und Dokumentation, Mediation bei verhärteten Fronten, Suche nach alternativen Rollen im Unternehmen sowie professionelle Begleitung, falls es zur Trennung kommt.

Präventiv wirken ein funktionierendes Performance-Management-System mit laufenden Feedbackgesprächen und gezielte Führungskräfteentwicklung. Ist der Fall bereits eingetreten, helfen Leistungsverbesserungspläne, Personalentwicklung und betriebliches Gesundheitsmanagement. Auch befristete Arbeitszeitreduktion oder Karenzierung können Optionen sein. Entscheidend bleibt ein gemeinsames, aktives Vorgehen von Führungskraft und HR



Zur Langversion



Mag. Claudia Kernstock

hat mehr als 25 Jahre Erfahrung in leitenden HR Management-Positionen sowohl in internationalen Konzernen & Forschungsinstituten als auch in öffentlichen Institutionen. Sie ist Trainerin, Moderatorin, systemische Einzel- und Teamcoach mit Schwerpunkten Leadership, Kommunikation, HRM, Change-Management und Recruiting.

Lehrgang Immobilien-Finanzierung

🔗 10340

Steigende Zinsen, strenge Vorgaben wie die KIM-VO und der Ruf nach nachhaltigen ESG-Investments stellen die Immobilienbranche vor völlig neue Herausforderungen. Nicht zuletzt entscheidet die Wahl des passenden Finanzierungsmodells über den Erfolg eines Projektes. Dieser 3-tägige Lehrgang zeigt Ihnen, wie Sie komplexe Transaktionen strukturieren, alternative Kapitalquellen wie Crowdfunding erschließen und KI-gestützte Analysen im Investmentprozess nutzen. So verbinden Sie regulatorische Sicherheit mit maximaler Ertragskraft.

Mit dem Zertifikat der ARS Akademie weisen Sie Ihre Fachkompetenz nach, Finanzierungsportfolios krisenfest aufzustellen, Covenants punktgenau zu verhandeln und Transaktionen sicher zu steuern.

Mit dem Lehrgang werden Sie

- Kapitalstrukturen für Bestände und Projektentwicklungen risikobewusst gestalten.
- ESG-Kriterien und KI-Verfahren direkt in Ihre Investitionsentscheidungen integrieren.
- Kreditverträge und Marktanalysen im nationalen wie internationalen Markt treffsicher bewerten.

Konzipiert für

Senior Immobilienspezialist*innen und Entscheidungsverantwortliche bei Bauträgern, Projektentwicklern, Finanzinstituten, Versicherungen und Investoren.

Lehrgang Immobilien-Controlling & Risikomanagement

🔗 10773

Zahlen sind im Real Estate Management nur dann wertvoll, wenn sie die richtigen strategischen Entscheidungen auslösen. Dieser 3-tägige Lehrgang zeigt, wie Sie komplexe Immobiliendaten in ein wirksames Steuerungsinstrument für Ihr Portfolio transformieren. Sie lernen praxisnahe Methoden zur Präzisierung von Budgetplanungen kennen, etablieren aussagekräftige Reports und nutzen nationale wie internationale Benchmarks (wie den MSCI) für eine datengestützte Wertsteigerung.

Mit dem Zertifikat der ARS Akademie belegen Sie Ihre Fähigkeit, Immobilienportfolios durch professionelle Kennzahlensysteme rentabel zu steuern und Risiken frühzeitig abzufangen.

Mit dem Lehrgang werden Sie

- Managementinformationssysteme und transparente Controlling-Dashboards aufbauen.
- Wertsteigerungspotenziale in Bestands- und Asset-Deals systematisch aufdecken.
- ESG- und Performance-KPIs in die operative Portfolio-Steuerung integrieren.

Konzipiert für

Senior Immobilienspezialist*innen, Asset- und Property-Manager, Controller sowie Führungskräfte bei Bauträgern, Investoren und Banken.



RECHT, RISIKO & KI SOUVERÄN MEISTERN

Ob generative KI in der Unternehmensanalyse, neue Vorgaben im Vergaberecht oder wachsende geopolitische Unsicherheit: Entscheider*innen müssen heute in mehreren Disziplinen gleichzeitig am Ball bleiben. Diese sechs Seminare der ARS Akademie helfen Ihnen dabei, Chancen zu nutzen und Risiken frühzeitig zu erkennen.



KI in der Unternehmensanalyse

🔍 333093

Markt- und Konkurrenzanalysen lassen sich mit KI-Tools heute deutlich effizienter automatisieren. Lernen Sie, strategische Muster zu erkennen, Zukunftsszenarien abzuleiten und KI-gestützte Erkenntnisse überzeugend für Managemententscheidungen aufzubereiten.



Tagung Vergaberecht: Highlights der BVergG-Novelle 2026

🔍 10494

Die Novelle bringt zahlreiche Neuerungen und aktuelle Judikatur mit sich. Erkennen Sie rechtliche Fallstricke in Vergabeverfahren frühzeitig und nehmen Sie konkrete Handlungsempfehlungen direkt für die Praxis mit.



Geldwäsche- & Betrugsbekämpfung

🔍 11675

Verdachtsmomente frühzeitig zu erkennen und Risiken systematisch zu minimieren, ist heute Pflichtprogramm für jedes Unternehmen. Verstehen Sie aktuelle Vorgaben zur Betrugsprävention und verankern Sie wirksame Compliance-Maßnahmen nachhaltig.



Lehrgang Projektmanagement von A-Z

🔍 10170

In nur zwei Tagen lernen Sie alle Stufen des Projektmanagements kennen. Wenden Sie Kernmethoden der Projektplanung sicher an und steuern Sie Ressourcen, Termine und Kosten souverän durch jede Projektphase.



Tagung Security, Datenschutz & KI

🔍 333219

Datenschutz, KI-Governance und IT-Sicherheit rücken in der Führungspraxis immer enger zusammen. Verankern Sie Rechtssicherheit im KI-Einsatz, identifizieren Sie IT-Sicherheitsrisiken frühzeitig und profitieren Sie von praxisnahen Lösungsansätzen.



Geopolitische Risiken für Banken & Finanzdienstleister

🔍 332911

Politische Entwicklungen wirken sich zunehmend direkt auf Portfolios und Kapitalmärkte aus. Bewerten Sie geopolitische Risiken strategisch und entwickeln Sie belastbare Risikomanagement-Strategien für die tägliche Praxis.



Das ausführliche
Interview können Sie
im Blog nachlesen

GEOPOLITIK WIRD ZUR MANAGEMENTAUFGABE

Energiepreise, Lieferketten und Absatzmärkte hängen heute direkt von globalen Machtverschiebungen ab. Geopolitik-Expertin Velina Tchakarova erklärt, warum der Ukraine-Krieg nur ein Symptom ist und welche Hausaufgabe für Unternehmen jetzt zählt.

Frau Tchakarova, wann wurde Geopolitik vom Nachrichtenthema zur Aufgabe der Geschäftsführung?

Für mich persönlich ist der Schlüsselmoment eindeutig der Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine am 24. Februar 2022. Ich habe schon am ersten Tag gesagt: Jetzt haben wir den offiziellen Beginn eines neuen, zweiten Kalten Krieges zwischen den USA und ihren Verbündeten und einer zunehmend koordinierten Achse zwischen China und Russland. Sofort spürbare Auswirkungen auf österreichische Unterneh-

men gab es damals außer steigenden Energiekosten noch nicht, aber die Bedingungen haben sich seither sukzessive verschlechtert. Erst jetzt beginnen die ersten Unternehmen, sich geopolitische Analysefähigkeit anzueignen.

Müssen sich heimische Betriebe von der Idee verabschieden, dass die Weltwirtschaft wieder in ruhigeres Fahrwasser zurückkehrt?

Wir befinden uns in einer Übergangszeit zwischen zwei Weltordnungen. Niemand kann mit Gewissheit sagen, wohin sich das

entwickelt, aber mit der richtigen Methodik lässt sich ein Vorsprung erarbeiten. Passivität ist die schlechteste aller Strategien und gleichzeitig die menschlich naheliegendste. Das Problem: Die meisten Unternehmen leben im Hier und Jetzt, im Taktischen und Operativen. Die strategische Ebene wird kaum etabliert – ohne sie fehlt die Holistik der Analyse.

Welche zwei, drei Entwicklungen haben den größten Einfluss auf österreichische Unternehmen?

Systemisch betrachtet nicht der

Ukraine-Krieg selbst, sondern die Umstrukturierung der globalen Ordnung: eine Entkopplung zwischen China und den USA, deren Weichen bereits 2014/15 gestellt wurden. Darauf folgt eine zweite Ebene, die geoökonomischen Auswirkungen: Eine Blockade in der Straße von Hormus oder Drohnenangriffe im Roten Meer wirken sich unmittelbar auf Rohstoffe und Kosten aus. Die dritte Ebene sind drei sich überlagernde Stellvertreterkonflikte: Ukraine, Iran, Taiwan, plus eine „globale Grauzone“ hybrider Auseinandersetzungen, in der Unternehmen selbst zur Zielscheibe werden.

Ist die Wettbewerbsfähigkeit heimischer Betriebe durch die Blockbildung zwischen USA und China gefährdet?

Ja, absolut. Die Exportfähigkeit wird durch ein „geopolitisches Premium“ langfristig belastet, Lieferketten und Handel werden zunehmend als Frage nationaler Sicherheit eingestuft. Der EU-Binnenmarkt allein reicht als Antwort nicht: Er ist zwar der stärkste weltweit, doch andere Wirtschaftsräume, wie die von China initiierte RCEP sind mittlerweile größer. Wäre die EU auch militärisch auf Augenhöhe mit den USA und China, hätte der Binnenmarkt ein ganz anderes Gewicht.

Welche Frühindikatoren sollten Geschäftsführer beobachten, bevor sich Risiken in Energiepreisen oder Lieferketten zeigen?

Ich arbeite mit einem PESTEL-ähnlichen Raster über sechs Einflussbereiche, von politischen bis zu technologischen Signalen. Die Kunst liegt darin, herauszu-

Zum Abschluss: Wenn Sie der Geschäftsführung eines Betriebs nur eine Hausaufgabe mitgeben könnten – welche wäre das?

Einen geopolitischen Strategen oder eine Strategin im Team zu haben. Entscheidungsträger leiden häufig unter Overconfidence: Man extrapoliert aus alter Erfah-

Passivität ist die schlechteste aller Strategien.

filtern, welche Nachrichten ein starkes Signal sind und welche nur Lärm. Ich schätze, rund 90 Prozent der Berichterstattung ist reiner Lärm. Frühe Anzeichen sind oft unspektakulär: veränderte Verteidigungsausgaben und Beschaffungsverträge, neue Exportbeschränkungen, Handelsanktionen, öffentliche Bauprogramme, Militärübungen, steigende Frachtversicherungsraten oder neue Cybersicherheitsregeln. Auch Österreichs Wehrpflicht-Reform 2026 ist so ein schwaches Signal dafür, dass das Paradigma der „Friedensdividende“ nach dem Kalten Krieg an Boden verliert.

und tendiert zu Entscheidungen, die man schon einmal getroffen hat, selbst wenn sie nicht funktioniert haben. Der Mehrwert einer geopolitischen Perspektive liegt darin, die Faktoren mit besonders hoher Ungewissheit und hoher Auswirkung herauszufiltern – die sogenannten „High Uncertainty/High Impact Unknowns“ – und daraus konkrete Szenarien und einen Strategiemix zu entwickeln. Diese Kompetenz kann ein Unternehmen intern aufbauen oder extern dazuholen. Entscheidend ist der erste Schritt: weg von der Passivität, hin zu aktiver strategischer Entscheidungsfindung.



VELINA TCHAKAROVA, MA, BA

Sie ist Gründerin der Wiener Beratung FACE – For A Conscious Experience und eine der profiliertesten Geopolitik-Analystinnen im deutschsprachigen Raum. Zuvor war sie Direktorin des Österreichischen Instituts für Europa- und Sicherheitspolitik (AIES) und ist Beraterin des österreichischen Verteidigungsministeriums. Zudem lehrte sie am Real-World Risk Institute von Nassim Nicholas Taleb.

Sozialplan und Restrukturierung 🔍 333135

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten stehen Unternehmen oft vor unvermeidbaren Umstrukturierungen und Betriebsänderungen. Im Seminar lernen Sie, Personalabbau durch Alternativmaßnahmen zu vermeiden, das AMS-Frühwarnsystem rechtssicher anzuwenden und Sozialpläne in konstruktiver Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat optimal zu gestalten.



Betriebsvereinbarungen optimal gestalten oder ändern

🔍 10535

Ziel:

Rechtliche Grundlagen und Spielräume verstehen, Inhalte rechtssicher verhandeln, Mitbestimmung souverän umsetzen.

Kerninhalte:

- Überblick über die Betriebsvereinbarungen
- Kontrollmaßnahmen, IT-Systeme & Gleitzeitmodelle präzise vereinbaren
- Richtige Handhabung: Gültigkeit, Kündigung, Nachwirkung & freie BVs

Nutzen für das Unternehmen:

- Rechtskonforme Vereinbarungen minimieren Klagewellen und Haftungsrisiken
- Klare Regeln schaffen Rechtssicherheit im Alltag
- Vermeidung unwirksamer Klauseln spart Kosten

Nutzen für Teilnehmende:

- Verhandlungssicherheit gegenüber dem Betriebsrat gewinnen
- Mit verlässlichen Checklisten und Praxisbeispielen Zeit sparen
- Aktuelle Höchstgerichtsurteile souverän anwenden

Format/Dauer: Präsenz / Online | 1 Tag

Personalcontrolling & HR-Kennzahlen kompakt

🔍 10197

Ziel:

Relevante HR-Kennzahlen auswählen, harte & weiche HR-Daten verknüpfen, managementtaugliche Storylines entwickeln

Kerninhalte:

- Relevante KPIs auswählen & priorisieren
- Harte HR-Fakten mit qualitativen Soft Factors wirksam verbinden
- Managementtaugliche Dashboards und HR-Storylines entwickeln

Nutzen für das Unternehmen:

- HR als strategischen Partner im Unternehmen etablieren
- Fehlentscheidungen durch faktenbasierte Daten vermeiden
- Transparenz schaffen

Nutzen für Teilnehmende:

- Kennzahlen sicher interpretieren und verständlich argumentieren
- Praxisnahe Toolbox mit Vorlagen und Messlogiken direkt nutzen
- Mehr Argumentationsstärke gewinnen

Format/Dauer: Präsenz / Online | 2 Tage

DAS RICHTIGE UMFELD. MACHT WAS.

jobs.derstandard.at

BERUFLICH
weiterkommen

Thementage für die GmbH-Geschäftsführung

🔍 10688

Ziel:

Sorgfaltspflichten rechtssicher erfüllen, Verträge & Vertretung optimal gestalten, Haftungsrisiken im Alltag minimieren

Kerninhalte:

- Pflichten & Haftungen kennen
- Verträge rechtssicher gestalten und Handlungsspielräume ausnutzen
- D&O-Versicherung und Haftungsausschlüsse als Schutz einsetzen

Format/Dauer: Präsenz | 2 Tage

Nutzen für das Unternehmen:

- Vermeidung schwerwiegender Haftungs- und Insolvenzrisiken
- Effektive und rechtssichere Unternehmensführung
- Rechtssicherheit bei Gesellschafterbeschlüssen

Nutzen für Teilnehmende:

- Persönliche Zivil- und Strafrechtsrisiken effektiv minimieren
- Handlungssicherheit durch praxisnahe Fallbeispiele gewinnen
- Rolle als Geschäftsführung souverän ausüben

Geldwäsche im Immobiliensektor: AMLA & Pflichten

🔍 333228

Ziel:

Regulatorische Vorgaben rechtssicher verstehen, Risiken bei Immobilientransaktionen erkennen, Gesetzliche Sorgfaltspflichten fehlerfrei umsetzen

Kerninhalte:

- Neue AMLA-Vorgaben & FATF-Prüfung einordnen
- Risikoanalyse sowie Identifizierung bei Kauf- und Mietverträgen umsetzen
- Verdachtsmeldungen rechtssicher abgeben

Format/Dauer: Präsenz / Online | 1 Tag

Nutzen für das Unternehmen:

- Schutz vor empfindlichen Strafen und Reputationsschäden
- Reibungslose Vorbereitung auf behördliche Prüfungen
- Klare Prozesse im Betrieb verankern

Nutzen für Teilnehmende:

- Handlungssicherheit bei komplexen Transaktionen gewinnen
- Warnsignale für Geldwäsche sofort identifizieren
- Praxisbewährte Checklisten und Musterschreiben direkt anwenden

Change Management

🔍 332474

Ziel:

Change-Prozesse strukturiert planen und verankern, Widerstände wirksam überwinden, eine nachhaltige Veränderungskultur im Unternehmen etablieren

Kerninhalte:

- Individuelle Veränderungspräferenz erfassen und klare Ziele setzen
- Stakeholder analysieren sowie Phasen und Emotionen in Veränderungsprozessen verstehen
- Wirksame Kommunikation und konstruktiven Umgang mit Widerstand entwickeln

Format/Dauer: Präsenz | 2 Tage

Nutzen für das Unternehmen:

- Erfolgreiche Steuerung von Change-Prozessen im gesamten Unternehmen
- Weniger Widerstände und reibungslosere Transformationen
- Aufbau einer nachhaltigen Veränderungskultur

Nutzen für Teilnehmende:

- Sicherer Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen
- Praxisnahe Methoden und Werkzeuge für die eigene Führungsrolle
- Teams souverän durch den Wandel steuern



Das ausführliche
Interview können Sie
im Blog nachlesen

IMMOBILIENFINANZIERUNG: SPREU TRENT SICH VOM WEIZEN

Sind Immobilienprojekte heute noch bankfähig? Im Interview erklärt Kreditrisikoexperte Christian Grabmair, warum sich klassische Kreditvergabeparameter kaum verändert haben und Bankfähigkeit heute eine strategische Managementaufgabe ist.

Herr Grabmair, viele in der Immobilienbranche sagen, die Banken seien restriktiver geworden. Stimmt das?

Das Überraschende für viele ist, dass sich die klassischen Kreditvergabeparameter nicht fundamental verändert haben. Cashflow, Kapitaldienstfähigkeit, Beleihung, Loan-to-Value, das Eigenkapital sowie die Qualität des Sponsors werden auch heute geprüft. Verändert hat sich jedoch das Umfeld, in dem die Banken Parameter beurteilen und damit auch die Gewichtung dieser Faktoren. Zinswende, Pandemie, Insolvenzen, hohe Baukosten, geopolitische Verwerfungen und Marktliquidität

haben dazu geführt, dass Faktoren wie Cashflow-Stabilität, Sponsorqualität, Nachschuss- und Exit-Fähigkeit des Projekts sowie Finanzierungsstruktur heute deutlich stärker gewichtet werden. Früher konnte ein sehr

Banken prüfen heute nicht mehr nur einen klassischen Base Case. Entscheidend ist das Gesamtsystem der Transaktion: Wie schaut das Objekt aus, wie krisenresistent ist der Cashflow, und wie schaut der Sponsor

„Meine Empfehlung: „Read the Bank“ bevor Sie Ihr Projekt präsentieren.

gutes Objekt manches überdecken. Heute schaut die Bank stärker auf die Gesamtkonstellation der Transaktion.

Was bedeutet das konkret für die Prüfung von Immobilienprojekten?

dahinter aus? Auch die Gruppenstruktur samt dahinter befindlichen zusätzlichen Projektfinanzierungen und Risiken wird heute deutlich stärker betrachtet. Ganz entscheidend ist jedoch die Stressresistenz des Cash-

flows: Trägt der Cashflow auch die Finanzierung unter verschlechternden wirtschaftlichen Bedingungen und gibt es am Ende einen realistischen Exit?

Wie schafft man es heute als Sponsor die Bank von seinem Projekt zu überzeugen?

Ein Stichwort ist die Bankfähigkeit. Diese entsteht heute nicht erst bei der Krediteinreichung. Sie muss aktiv vom Unternehmen vorbereitet und laufend gemanagt werden – es ist eine strategische, dauerhafte Managementfunktion im Unternehmen. Bereits beim Investment Case muss ich durchrechnen, ob ein Projekt überhaupt bankfähig und finanzierbar ist. Sonst habe ich am Ende vielleicht ein Grundstück, das keinen Cash abwirft, das ich nicht finanzieren kann, weil es schlicht nicht in die Credit Policy oder die aktuelle Risikosituation der Bank passt. Eine wirtschaftlich gute Immobilie heißt außerdem nicht automatisch, dass sie auch bankfähig ist. Es kann sein, dass eine Bank in einem bestimmten Segment – etwa Logistikimmobilien – bereits max. Portfolio-Limits als Risikokonzentration erreicht hat. Auch wenn das Projekt an sich hervorragend ist, wird die Bank es dann aufgrund ihrer eigenen bilanziellen Risikosituation nicht finanzieren. Deshalb gilt: „Read the Bank“ – ich muss mich vorab mit der Strategie und der aktuellen Situation der Bank auseinan-

dersetzen, bevor ich mein Projekt präsentiere.

Was unterscheidet gute von weniger guten Finanzierungsunterlagen?

Unterlagen sollten immer Executive-Summary-Format aufbereitet sein. Es braucht keine Diplomarbeit, sondern ein Dokument mit vier bis sechs Seiten, welches die essenziellen Punkte übersichtlich zusammenfasst:

- 1) Track Record des Sponsors,
- 2) Relevante Schlüsselpersonen im Unternehmen,
- 3) die Gründe für das Projekt, die Annahmen dahinter und deren Belastbarkeit,
- 4) Identifizierte Risikofaktoren des Projektes sowie deren Mitigation,
- 5) Wirtschaftlichkeit: neben dem Best Case sollten unbedingt auch Sensitivitäten sowie ein Downside Case mit klaren Break-Even Schwellenwerten präsentiert werden mit Fokus auf die Kreditrückführbarkeit.

Im Idealfall nimmt der Kundenbetreuer diese Unterlagen praktisch eins zu eins und leitet sie an das Risikomanagement weiter, das dann bereits neunzig Prozent der benötigten Informationen verwerten kann.

Was raten Sie Unternehmen, die zum ersten Mal eine

größere Immobilienfinanzierung planen?

Zunächst sollte man sich mit den Grundstrukturen vertraut machen: Wie funktionieren Banken, wie werden sie gesteuert (Kreditprozess), was bedeutet professionelles Kreditprozessmanagement. Es geht darum, nicht nur die Immobilie vorzubereiten, sondern die Kreditscheidung von Anfang an mitzudenken.

Um das volle Potential eines professionellen Kreditprozessmanagements auszuschöpfen, welches weit über eine reine klassische Kreditvergabe hinausgeht muss dieses als eigene strategische Unternehmensfunktion in der Immobilienwirtschaft etabliert werden.



Mag. Christian Grabmair

verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im internationalen Finanz- und Bankensektor und war in markt- wie risikoseitigen Führungspositionen und Aufsichtsratsfunktionen tätig, zuletzt in der bankseitigen Bereichsleitung des operativen Kreditrisikomanagements. Er ist Autor des Fachbuches „Kreditprozessmanagement – Konzepte für eine erfolgreiche Banksteuerung“ (Springer Gabler). Seit 2016 ist er Chief Financial sowie ESG Officer in der Zirngast GROUP.

GEBÄUDE RECHTSSICHER UND EFFIZIENT MANAGEN

Neue Fristen in der Wiener Bauordnung, verschärfte Energieausweispflichten und steigende Anforderungen an die Gebäudesicherheit: Wer Immobilien und Gebäude verantwortet, steht vor immer komplexeren Aufgaben. Diese sechs Seminare der ARS Akademie liefern das Praxiswissen, um Gebäude rechtskonform, wirtschaftlich und sicher zu betreiben.



Bauwerksbuch gem. Novelle 2023 der Wiener Bauordnung

🔍 20774

Für Gebäude, die vor 1919 errichtet wurden, endet die Umsetzungsfrist zur Erstellung eines BWB am 31.12.2027. Wenden Sie die Fristen und Neuerungen der Wr. BO-Novelle richtig an und dokumentieren Sie Mängel und Abweichungen lückenlos.



Energieausweis 2026: OIB, GWP & Renovierungspflicht

🔍 333189

Neue OIB-Richtlinien, Grenzwerte und Übergangsfristen verändern die Anforderungen an den Energieausweis spürbar. Lernen Sie, Energieausweise richtig zu interpretieren und mögliche Renovierungspfade abzuleiten.



Technisches & infrastrukturelles Facility Management

🔍 20216

Ein effizienter Gebäudebetrieb sichert Werterhalt und Servicequalität zugleich. Koordinieren Sie technische Anlagen und FM-Prozesse professionell und senken Sie Kosten durch intelligente Wartungsstrategien.



Thementage Beurteilung von Bauschäden

🔍 20876

Bauschäden rechtlich wie technisch korrekt einzuordnen, entscheidet oft über Haftungsfragen und Sanierungskosten. Analysieren Sie Schadensursachen fundiert und erstellen Sie Gutachten nach aktuellen Normen.



Fuhrparkmanagement für PKWs & leichte Nutzfahrzeuge

🔍 333177

Steigende TCO und komplexere Anforderungen machen professionelles Fuhrparkmanagement unverzichtbar. Analysieren Sie Finanzierungsformen und entwickeln Sie zeitgemäße Car Policies für Ihr Unternehmen.



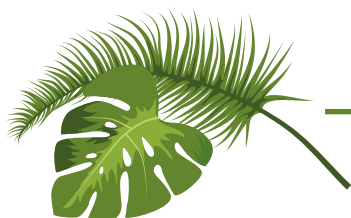
Gebäudebetrieb krisensicher gestalten

🔍 33189

Ausfälle und Sicherheitsvorfälle im Gebäudebetrieb lassen sich oft frühzeitig vermeiden. Identifizieren Sie potenzielle Gefahrenquellen rechtzeitig und setzen Sie rechtliche Betreiberpflichten sowie Sicherheitsstandards zuverlässig um.



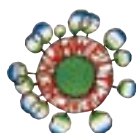
High Performance Printing Österreichs leistungsstärkste Bogenoffsetdruckerei und Buchbinderei. We love to print.



WEIL UNS DER PLANET AM HERZEN LIEGT.



Verpackung mit finanziellem
Klimabeitrag
ClimatePartner.com/13996-2609-1045



produziert gemäß Richtlinie Uz24
des Österreichischen Umweltzeichens,
Print Alliance HAV Produktions GmbH,
UW-Nr. 715



Impressum:

Medieninhaber & Anschrift der Redaktion: ARS Akademie, Schallautzerstraße 4, 1010 Wien, presse@ars.at
Chefredaktion: Alexandra Zotter; Redaktion: Leonard Rapp; Layout: Sabine Würtz; Lektorat: Bianca Dietrich.
Hersteller: Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau.

Fotocredits:

Imagefotos: © iStockphoto. S. 4: Porträt Jelinek-Krickl: © Foto Fischer, Porträt Horacek: beigestellt, S. 5: Porträt Diregger und Lackner: beigestellt, S. 6: Porträt Lipp-Rosenthal: © AIMPOLITICS, S. 9: Porträt Schönborn: beigestellt, S. 11: Porträt Schamüller-Bichl: beigestellt, S. 13: Porträt Staniek: © Andreas Hochgerner, S. 14: Porträt Staniek: © Moni Fellner, S. 16: Porträt Platteter und Schützinger: beigestellt, Porträt Stubenböck: © Klaus Maislinger, Porträt Geher: © Christian Steinbrenner, S. 17: Porträt Kernstock: © Georg Wilke, S. 21: Porträt Tchakarova: beigestellt, S. 25: Porträt Grabmaier: beigestellt.

Geschafft. Gemeinsam.

Zwischen Planung und Durchführung liegen Monate an Arbeit, die niemand sieht. Bis jedes Detail zusammenpasst, jede Kleinigkeit sitzt, und aus geteilter Arbeit ein gemeinsamer Erfolg wird.

**Cristina (Programm-Managerin) und Carina (ARS-Referentin)
arbeiten perfekt zusammen.**

Menschen, die beflügeln.

>> ars.at