

Qualitative Analyse von Änderungen der Unternehmensstrategie an Hand der Lageberichte von börsennotierten Unternehmen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Rupert Brandstetter

Matrikelnummer 1310683010

Begutachter: MMMag. Dr. Stephan Klinger

Wien, April 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

19.04.2015

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht die Darstellung von Änderungen der Unternehmensstrategie an Hand der Lageberichte von börsennotierten Unternehmen. Insbesondere wird untersucht, auf welche Unternehmensziele sich die in den Lageberichten erwähnten Strategieänderungen beziehen und ob Zusammenhänge zu gegebenenfalls stattgefundenen Wechseln an der Unternehmensführung erkennbar sind.

Die Untersuchung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach der Methode von Philipp Mayring. Als Kategorienschema wird das IT-Government Framework COBIT des internationalen Verbands der IT-Prüfer ISACA (Information Systems Audit and Control Association) verwendet. Dieses Schema definiert 17 Unternehmensziele, auf welche sich alle Tätigkeiten eines Unternehmens beziehen.

Die Durchführung der Untersuchung hat gezeigt, dass generell deutlich mehr Änderungen nachträglich kundgetan als im Vorhinein angekündigt werden. Strategieänderungen adressieren überwiegend finanzielle Unternehmensziele, vor allem, wenn sie rückwirkend dargestellt werden. Bei den Zusammenhängen zu einem Wechsel an der Unternehmensspitze zeigt sich ein gemischtes Bild: Bei einigen Unternehmen ist kein Zusammenhang feststellbar, während sich bei mehreren anderen Unternehmen ein sehr klarer Zusammenhang zeigt.

Schlüsselbegriffe: Lagebericht, Unternehmensstrategie, qualitative Inhaltsanalyse, COBIT

Abstract

This master thesis examines the presentation of changes of the corporate strategy in the financial report of market listed companies. The main focus is on which business objectives are primarily addressed and if there is a correlation to changes at the top management.

The study has been performed using the qualitative content analysis according to the method of Philipp Mayring. The applied schema of categories was taken from the IT-government framework COBIT, published by the international professional association of IT auditors ISACA (Information Systems Audit and Control Association). This schema specifies 17 enterprise goals, which are the objective of every corporate activity.

The study has shown that considerably more changes in strategy are mentioned only afterwards compared to announced future changes. The enterprise goals are primarily financial, especially for retrospective changes. There is no clear picture according to the changes of the top management. Some enterprises show no connection at all, others show a very clear correlation.

Keywords: Financial report, corporate strategy, qualitative content analysis, COBIT

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Forschungsfragen und Hypothesen.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretische Grundlagen	5
2.1	Der Lagebericht börsennotierter Unternehmen.....	5
2.2	Die Rolle des Vorstandsvorsitzenden	7
2.3	Die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring	8
2.3.1	Gütekriterien der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre	10
2.3.2	Grundsätze der qualitativen Inhaltsanalyse.....	11
2.3.3	Formen der qualitativen Inhaltsanalyse.....	12
2.4	Das COBIT Framework	14
3	Merkmale der Untersuchung	16
3.1	Ausgangsmaterial.....	16
3.2	Methodik	16
3.2.1	Schritt 1.....	16
3.2.2	Schritt 2.....	17
3.2.3	Schritt 3.....	18
3.2.4	Schritt 4.....	19
3.3	Untersuchungszeitraum.....	19
4	Analyse der Lageberichte	21
4.1	Zusammensetzung des Austrian Traded Index ATX.....	21
4.2	Andritz AG.....	22
4.2.1	Unternehmensprofil.....	22
4.2.2	Analyse	23
4.3	CA Immobilien Anlagen AG.....	23
4.3.1	Unternehmensprofil.....	23

4.3.2	Analyse	24
4.4	Conwert Immobilien Invest SE.....	26
1.1.1	Unternehmensprofil.....	26
1.1.2	Analyse	27
4.5	Erste Group Bank AG.....	29
1.1.3	Unternehmensprofil.....	29
1.1.4	Analyse	30
4.6	Flughafen Wien AG	31
1.1.5	Unternehmensprofil.....	31
1.1.6	Analyse	32
4.7	Immofinanz AG	33
1.1.7	Unternehmensprofil.....	33
1.1.8	Analyse	33
4.8	Lenzing AG	35
1.1.9	Unternehmensprofil.....	35
1.1.10	Analyse	36
4.9	Österreichische Post AG	38
1.1.11	Unternehmensprofil.....	38
1.1.12	Analyse	38
4.10	OMV AG.....	40
1.1.13	Unternehmensprofil.....	40
1.1.14	Analyse	40
4.11	Raiffeisen Bank International AG.....	41
1.1.15	Unternehmensprofil.....	41
1.1.16	Analyse	42
4.12	RHI AG.....	43
1.1.17	Unternehmensprofil.....	43
1.1.18	Analyse	44

4.13	Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG	45
	1.1.19 Unternehmensprofil.....	45
	1.1.20 Analyse	46
4.14	Telekom Austria AG	47
	1.1.21 Unternehmensprofil.....	47
	1.1.22 Analyse	47
4.15	Uniq Insurance Group AG	49
	1.1.23 Unternehmensprofil.....	49
	1.1.24 Analyse	50
4.16	Verbund AG	51
	1.1.25 Unternehmensprofil.....	51
	1.1.26 Analyse	52
4.17	Vienna Insurance Group AG.....	53
	1.1.27 Unternehmensprofil.....	53
	1.1.28 Analyse	54
4.18	Voest Alpine AG	55
	1.1.29 Unternehmensprofil.....	55
	1.1.30 Analyse	55
4.19	Wienerberger AG	56
	1.1.31 Unternehmensprofil.....	56
	1.1.32 Analyse	57
4.20	Zumtobel Group AG	59
	1.1.33 Unternehmensprofil.....	59
	1.1.34 Analyse	60
5	Ergebnisse.....	63
5.1	Allgemeine Beobachtungen im Rahmen der Untersuchung.....	63
5.2	Anzahl und Entwicklung von Strategieänderungen.....	64

5.3	Strategieänderungen im Zusammenhang mit einem Wechsel des Vorstandsvorsitzenden	66
5.4	Verteilung der Strategieänderungen auf COBIT-Unternehmensziele.....	67
5.5	Weiterführende Fragestellungen	70
	Conclusio.....	73
	Literaturverzeichnis	75
	Tabellenverzeichnis	78
	Anhang A: Textstellen mit Strategie-Bezug	79
	Anhang B: Strategieänderungen nach Unternehmen und COBIT-Klassifikation	199
	Anhang C: Vorstandsvorsitzende der Unternehmen	201

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Fragestellung untersucht, ob an Hand von Jahresabschlüssen verlässlich auf Änderungen der Unternehmensstrategie geschlossen werden kann. Im Gegensatz zu einer quantitativen (Bilanz-)Kennzahlenanalyse erfolgt dies mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach der Methode von Philipp Mayring.

In weiterer Folge kann damit auch darauf geschlossen werden, ob diese Methode zur Analyse des Lageberichts tauglich ist und als Ergänzung zu einer quantitativen Analyse nützlich sein kann. Dabei ist zunächst zu betonen, dass eine Analyse im Normalfall nicht ausschließlich qualitativ oder quantitativ ist. Im Gegenteil kann gesagt werden, dass es rein quantitative Untersuchungen schon allein deshalb nicht geben kann, weil sowohl die Erarbeitung der Fragestellung sowie die Interpretation der Ergebnisse in jedem Fall qualitativer Natur sind (vgl. Mayring 2010, S. 20f.). Jedoch ist auch eine rein qualitative Analyse nicht immer zielführend. Auch im Rahmen dieser Arbeit soll die qualitative Analyse um quantitative Bewertungen, insbesondere um die Auswertung von Häufigkeiten, ergänzt werden, der Schwerpunkt liegt aber im qualitativen Bereich.

Während im Rahmen einer Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse) üblicherweise der Fokus auf die betrieblichen Kennzahlen gelegt wird, ist eine wissenschaftliche qualitative Analyse des Lageberichts nicht im selben Ausmaß üblich. Dies kann dem Umstand geschuldet sein, dass eine qualitative Analyse schwerer durchführbar und vergleichbar ist, als eine quantitative Analyse. Die Vergleichbarkeit von Lageberichten wird unter anderem dadurch erschwert, dass die unterschiedlichen Unternehmen hier in Form und Umfang stark voneinander abweichen.

Der Lagebericht dient neben seinen gesetzlich vorgegebenen Funktionen auch der Selbstdarstellung des Unternehmens. Neben dem bisherigen Geschäftsverlauf und dem wirtschaftlichen Umfeld wird dabei auch ein Ausblick auf die voraussichtliche zukünftige Entwicklung und damit einhergehende Risiken getätigt. Damit ist auch eine Abschätzung der künftigen Unternehmensstrategie möglich.

Trotz des gesetzlichen Gebots der Bilanzwahrheit muss jedoch davon ausgegangen werden, dass Unternehmen versuchen, sich selbst sowie das Unternehmensumfeld im Lagebericht vorteilhaft zu präsentieren. Dies ist schon allein deshalb zu erwarten, da dadurch das Vertrauen der (potenziellen) Anteilseigner und Gläubiger beeinflusst werden kann, was unmittelbaren Einfluss auf die Kapitalkosten und somit auf das Ge-

schäftsergebnis haben kann. Es ist daher zu vermuten, dass unerfreuliche Unternehmenszahlen verstärkt mit externen Faktoren und dem wirtschaftlichen Umfeld erklärt werden. Um das Vertrauen der Stakeholder aufrecht zu erhalten, muss das Unternehmen in diesem Fall glaubhaft darstellen können, dass auf diese Entwicklungen adäquat reagiert und die Unternehmensstrategie den Gegebenheiten angepasst wurde. Durch eine Änderung der Strategie wird dabei nicht nur eine (wieder) positive Entwicklung für die Zukunft in Aussicht gestellt, sondern es können unter Umständen damit auch Kosten erklärt werden, welche durch die Strategieänderung angefallen sind.

Umgekehrt kann vermutet werden, dass positive Ergebnisse den eigenen Stärken des Unternehmens sowie der richtigen Unternehmensstrategie zugeschrieben werden. In diesem Fall liegt es nahe, keine Strategieänderung anzukündigen, sondern den Stakeholdern glaubhaft zu versichern, dass diese Entwicklung unverändert auch für die kommenden Jahre andauern wird.

Für beide Fälle gilt, dass die oben genannte Darstellung auch dann sinnvoll erscheint, wenn die tatsächliche Strategie überhaupt nicht geändert wird (im negativen Fall) bzw. umgekehrt. Ob ein Unternehmen seine Strategie tatsächlich geändert hat oder nicht, sollte daher nicht (nur) auf Basis des Lageberichts beurteilt werden. Somit stellt sich die Frage, ob eine Strategieänderung des Unternehmens überhaupt verlässlich aus dem Lagebericht abgeleitet werden kann.

Ein Zeitpunkt, in welchem jedenfalls mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Änderung der Strategie vorgenommen wird, ist bei Bestellung eines neuen Vorstands und vor allem eines oder einer neuen Vorstandsvorsitzenden. Eine neue Person an der Unternehmensspitze bringt immer auch neue Ideen ein und ist eher dazu geneigt, die bisherige Strategie zu überdenken und gegebenenfalls zu verwerfen, als jene Person, welche genau diese Strategie hauptverantwortlich gestaltet hat. Dies gilt im Besonderen dann, wenn die Änderung an der Spitze „außerplanmäßig“ stattgefunden hat, weil das Unternehmen z.B. selbst erkannt hat, dass die bisherige Strategie nicht (mehr) adäquat war. Die Umsetzung einer neuen Strategie wird in solchen Fällen üblicherweise in die Hände einer neuen Führungsperson bzw. eines neuen Führungsteams gelegt. Ob die Ablöse eines Vorstands unter diese „Kategorie“ gezählt werden kann oder nicht, ist allerdings schwer festzustellen, da auch hier z.B. die Darstellung im Geschäftsbericht beschönigt sein könnte. Ob ein Rücktritt beispielsweise tatsächlich aus „gesundheitlichen Gründen“ erfolgt ist, oder ob (auch) andere Gründe eine Rolle gespielt haben, ist nur schwer objektivierbar. Selbst der Zeitpunkt der Bestellung eines neuen Vorstands (also die Frage, ob der alte Vorstand die volle Periode abgeleistet hat oder nicht), ist aus oben genannten Gründen als Selektionskriterium fragwürdig.

1.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Die einleitend dargestellten Überlegungen führen zur folgenden Forschungsfrage, welche in zwei Teilfragen untersucht wird:

Sind Lageberichte von börsennotierten Unternehmen in Hinblick auf angekündigte Strategie-Änderungen glaubwürdig?

- Werden in Jahren nach einem Wechsel des oder Vorstandsvorsitzenden häufiger Strategieänderungen angekündigt als in Jahren ohne einen solchen Wechsel?
- Werden dabei bestimmte Unternehmensziele vorrangig adressiert?

Damit ergeben sich folgende Hypothesen:

- Die Häufigkeit von angekündigten Änderungen der Unternehmensstrategie steht in keinem Zusammenhang mit der Bestellung eines oder einer neuen Vorstandsvorsitzenden. Strategieänderungen werden nicht dann angekündigt, wenn sie aller Wahrscheinlichkeit nach tatsächlich stattfinden, sondern dann, wenn das wirtschaftliche Umfeld die Ankündigung von Änderungen opportun erscheinen lässt.
- Es werden in den Lageberichten nur jene Unternehmensziele adressiert, welche direkte finanzielle Auswirkungen hervorrufen oder unmittelbare Stakeholder-Interessen berühren. Strategieänderungen, welche andere Unternehmensziele betreffen, werden in den Lageberichten nicht dargestellt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach Abschluss dieses einleitenden Kapitels inklusive der Darstellung von Forschungsfrage und Hypothesen widmet sich das daran folgende zweite Kapitel den theoretischen Grundlagen der Arbeit: Zuerst wird ein kurzer Überblick über die gesetzlichen Bestimmungen rund um das untersuchte Ausgangsmaterial, den Lagebericht börsennotierter Unternehmen, gegeben. Es folgen einige Erklärungen zur Rolle des Vorstandsvorsitzenden, daran schließen Erläuterungen zur angewendeten Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring an. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Darstellung des COBIT-Frameworks ab, welches als Schema zur Klassifikation der ermittelten Textstellen herangezogen wird.

Kapitel 3 widmet sich den konkreten Umständen dieser Untersuchung. Auch dieses Kapitel behandelt zunächst einige Besonderheiten des verwendeten Ausgangsmaterials, anschließend wird das Vorgehen im Detail erklärt und die Wahl des Untersuchungszeitraums erläutert.

Kapitel 4 behandelt die eigentliche Analyse der Lageberichte getrennt nach Unternehmen. Je untersuchtem Unternehmen werden die Textstellen identifiziert und ihre Einordnung dargestellt.

In Kapitel 5 werden die Erkenntnisse der Untersuchung aggregiert und quantifiziert. Im Anschluss werden weiterführende Fragen behandelt, welche sich bei der Analyse gestellt haben, jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden konnten.

Das abschließende Kapitel 6 diskutiert die gewonnenen Erkenntnisse und schließt mit einer Antwort auf die Forschungsfrage ab.

Um das gewählte Vorgehen transparent zu machen, werden alle im ersten Schritt der Untersuchung identifizierten Textstellen (siehe Kapitel 3) im Anhang A dargestellt. Die Entscheidung, ob eine konkrete Textstelle relevant im Sinn der Untersuchung ist oder nicht, sowie die konkrete Einordnung der Textstellen in das Kategorienschema sind nicht immer eindeutig und bieten daher einen gewissen Ermessensspielraum. Durch die vollständige Darstellung im Anhang können diese Ermessensentscheidungen nachvollzogen werden.

Anhang B bietet eine Übersicht der getroffenen Kategorisierungen nach Unternehmen geordnet.

In Anhang C werden die im Rahmen der Untersuchung identifizierten Wechsel der Vorstandsvorsitzenden insofern dargestellt, als dass alle Vorstandsvorsitzenden im Untersuchungszeitraum nach Unternehmen gegliedert, angeführt werden.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Der Lagebericht börsennotierter Unternehmen

Geschäftsberichte von Unternehmen, im Besonderen der jeweilige Jahresabschluss, sind aus verschiedenen Gründen von Interesse für unterschiedliche Stakeholder. Im Wesentlichen können zwei Grundfunktionen des Jahresabschlusses unterschieden werden: Die Informationsfunktion und die Erhaltungsfunktion.

„Sinn der Erhaltungsfunktion ist die Aufrechterhaltung des Unternehmensbestandes im Interesse der Eigentümer, des Fiskus, der Gläubiger, der Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit. Durch die Informationsfunktion des Jahresabschlusses soll sowohl die Selbstinformation des Bilanzierenden als auch die Information des externen Bilanzadressaten sichergestellt werden.“ (Lechner et al. 2010, S. 632).

Auf Grund dieser bedeutenden Funktionen und des damit einhergehenden großen Interessentenkreises ist die Erstellung des Jahresabschlusses für Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben. Dies gilt sowohl für die Verpflichtung zur Erstellung des Jahresabschlusses als auch für die Einhaltung bestimmter Richtlinien.

In Österreich ist die Rechnungslegungspflicht im Unternehmensgesetzbuch (UGB) geregelt, darüber hinaus gibt es weitere Regelungen in der Bundesabgabenordnung und dem Einkommenssteuergesetz. Die österreichische Rechtslage unterliegt dabei den Bestimmungen der 4. EG-Richtlinie vom 25. 6. 1978, mit dem Zweck der Harmonisierung der nationalen Vorschriften im Rechtsraum der Europäischen Gemeinschaft bzw. nunmehr Europäischen Union (vgl. Lechner et al. 2010, S. 630).

Je nach Rechtsform und Umsatz des Unternehmens sind die Vorschriften zu Umfang und Form des Jahresabschlusses unterschiedlich. Während für Personengesellschaften mit unbeschränkt haftenden Gesellschaftern (sofern diese natürliche Personen sind) und für Gesellschaften mit einem Jahresumsatz unter 700.000 Euro, sowie für Genossenschaften und Vereine abweichende und zum Teil geringere Erstellungs- und Veröffentlichungspflichten bestehen, müssen Kapitalgesellschaften mit einem höheren Umsatz einen vollumfänglichen Jahresabschluss vorlegen. Dieser besteht im Wesentlichen aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Anhang sowie dem Lagebericht. Kapitalmarktorientierte Unternehmen in der Europäischen Union haben dabei die Internationalen Rechnungslegungsvorschriften des IASB (International Accounting Standards Board) anzuwenden.

Die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung unterliegen den Bilanzierungsgrundsätzen der Bilanzverknüpfung (Bilanzidentität und Bilanzkontinuität), der Bilanzvorsicht, der Bilanzwahrheit und der Bilanzklarheit (vgl. Lechner et al. 2010, S. 630 ff.). Anhang und Lagebericht dienen zur genaueren Erklärung von Bilanz und G&V.

„Im Anhang sind die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die darauf angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden so zu erläutern, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens vermittelt wird.“ (§ 236 Abs. 1 UGB).

„Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Unternehmens so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, zu beschreiben.“ (§ 243 Abs. 1 UGB). Dabei enthält der Lagebericht neben Kennzahlen zur Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage auch eine mehr oder weniger ausführliche Darstellung des Geschäftsumfelds mit einer Rückschau auf das vergangene und einem Ausblick auf das kommende Geschäftsjahr.

Die Verpflichtung zur Erstellung des Lageberichts ergibt sich also aus dem österreichischen Unternehmensgesetzbuch. Bei Bilanzierung nach dem internationalen Rechnungslegungsstandard „International Financial Reporting Standard“ (IFRS) des International Accounting Standard Board (IASB) ist eine solche Verpflichtung nicht gegeben, allerdings sind einzelne Inhalte aus dem Lagebericht im Anhang anzugeben (Wagenhofer 2013, S. 165). Kapitalmarktorientierte Unternehmen müssen seit dem Jahr 2005, mit Ausnahmen seit dem Jahr 2007 nach dem IFRS (zusätzlich) bilanzieren, diese Verpflichtung gilt somit auch für alle ATX-Unternehmen (Wagenhofer 2013, S. 149).

Im Jahr 2007 wurde vom österreichischen Nationalrat eine Änderung des Börsegesetzes beschlossen, demgemäß die Unternehmen „Jahresfinanzberichte“ zu erstellen haben (§ 82 Abs. 4 BoerseG). Der Jahresfinanzbericht enthält demnach neben dem geprüften Jahresabschluss auch den Lagebericht des Unternehmens. Offenbar durch diese Gesetzesänderung bedingt, kommt es teilweise zu einer Umbenennung des Geschäftsberichts zu Jahresfinanzbericht. Manche Unternehmen führen auch getrennte Dokumente, wobei in diesen Fällen der Jahresfinanzbericht im Geschäftsbericht enthalten ist. Inhaltlich konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht beobachtet werden, dass sich dadurch signifikante Änderungen ergeben hätten. Im Rahmen dieser Arbeit wird – sofern die genaue Bezeichnung keine besondere Bedeutung hat – einheitlich die gebräuchlichere Bezeichnung „Geschäftsbericht“ verwendet.

2.2 Die Rolle des Vorstandsvorsitzenden

Da eine der beiden Hypothesen auch den Einfluss des Vorstandsvorsitzenden bzw. deren Wechsel tangiert, ist hier auch eine Erläuterung zur dieser Rolle angebracht.

Die entsprechenden rechtlichen Bestimmungen sind im Aktiengesetz zu finden. § 70 Abs. 1 definiert grundsätzlich die Verantwortung des Vorstands, § 70 Abs. 2 legt fest, dass der Vorstand aus einer oder mehreren Personen bestehen kann. Weiters: „Ist ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands ernannt, so gibt, wenn die Satzung nichts anderes bestimmt, seine Stimme bei Stimmengleichheit den Ausschlag.“ (§ 70 Abs. 2 AktG). Das bedeutet, dass es keinen Vorstandsvorsitzenden geben muss bzw. der Vorstand nur dann einen Vorsitzenden hat, wenn ein solcher bestimmt wird. Dieser Vorgang ist ebenfalls im Aktiengesetz geregelt: „Werden mehrere Personen zu Vorstandsmitgliedern bestellt, so kann der Aufsichtsrat ein Mitglied zum Vorsitzenden des Vorstands ernennen.“ (§ 75 Abs. 3 AktG).

Wenn kein Vorstandsvorsitzender ernannt wird, so ist es üblich einen Sprecher des Vorstands zu bestimmen. Im Wesentlichen bedeutet dies, dass die Vorstände selbst einen der ihren zu ihrem Sprecher ernennen. Dieser übt dann die Rolle eines „Primus inter Pares“ aus, und vertritt die Gesellschaft nach außen. Die genaue Aufgabenaufteilung kann dabei durch die Vorstände selbst, aber auch durch die Satzung definiert werden. Während jedoch die Rolle des Vorstandsvorsitzenden durch das Gesetz bestimmt ist, ist die Rolle eines Vorstandssprechers nicht definiert.

In der Praxis ist es für große Aktiengesellschaften üblich, einen Vorstandsvorsitzenden zu bestimmen. Unter den 19 untersuchten ATX-Unternehmen verfügen 15 über diese Rolle. Lediglich die CA Immobilien Anlagen AG und die Uniqqa AG haben stattdessen einen Sprecher des Vorstands.

Dazu kommen zwei Sonderfälle: Die Flughafen Wien AG hat zunächst einen Sprecher des Vorstands, ab dem Jahr 2011 wird für ein Jahr ein Vorstandsvorsitzender bestimmt, anschließend üben zwei Vorstände die Funktion gleichberechtigt aus.

Der zweite Sonderfall betrifft die Conwert Immobilien Invest SE, da es sich bei dieser Gesellschaft – wie der Name bereits andeutet – nicht um eine Aktiengesellschaft, sondern um eine „Europäische Gesellschaft“ handelt. Das Kürzel SE steht dabei für „Societas Europaea“. Die Europäische Gesellschaft ist eine Sonderform der Aktiengesellschaft, welche es Gesellschaften aus unterschiedlichen Mitgliedsstaaten der EU erleichtern soll, miteinander zu fusionieren (Lechner et al. 2010, S. 176). Die gesetzlichen Bestimmungen zu dieser Gesellschaftsform finden sich in einem eigenen Gesetz, dem „Gesetz über das Statut der Europäischen Gesellschaft“. Um die unterschiedli-

chen Rechtstraditionen der EU-Länder zu berücksichtigen, gibt es diese Gesellschaftsform als „monistisches“ oder als „dualistisches“ System. Das dualistische System entspricht dabei der in Österreich üblichen Gewaltentrennung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, während im monistischen System ein Verwaltungsrat beide Funktionen erfüllt: „Bei einer Europäischen Gesellschaft (SE) mit Sitz in Österreich werden im dualistischen System das Leitungsorgan als Vorstand und das Aufsichtsorgan als Aufsichtsrat bezeichnet. Im monistischen System wird das Verwaltungsorgan als Verwaltungsrat bezeichnet.“ (§ 34 SE-Gesetz). Rechte und Pflichten des Verwaltungsrats sind im Detail in § 38 und § 39 SE-Gesetz geregelt.

Bei der Conwert Immobilien Invest SE handelt es sich um eine Gesellschaft nach monistischem System, die Gesellschaft verfügt daher über keinen Vorstand (und somit auch über keinen Vorstandsvorsitzenden oder Sprecher) sondern über einen Verwaltungsrat. Allerdings hat dieser Verwaltungsrat wiederum einen Vorsitzenden (dies ist in der Europäischen Gesellschaft nach § 50 SE-Gesetz verpflichtend).

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Rollen des Vorstandsvorsitzenden, des Vorstandssprechers und des Verwaltungsratsvorsitzenden gleich behandelt, eine getrennte Auswertung in irgendeiner Form wurde nicht vorgenommen und ist angesichts der geringen Fallzahlen auch nicht sinnvoll.

2.3 Die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring

„Die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ist ein Forschungsansatz der empirisch-qualitativen Sozialforschung. Sie hat sich mit ihren unterschiedlichen Interpretationstechniken in der deutschsprachigen Forschungsgemeinschaft etabliert und gilt dort als regelgeleitetes Verfahren, das zur Auswertung schriftlich fixierten Datenmaterials eingesetzt wird.“ (Steigleder 2008, S. 11).

Die Methode verfügt über Stärken und Schwächen gegenüber anderen Methoden der empirischen Sozialforschung. Przyborski und Wohlrab-Sahr nennen vier verschiedene Auswertungsverfahren, welche „[...] in der gegenwärtigen empirischen Sozialforschung eine wichtige Rolle spielen: die Methodologie der Grounded Theory, das Verfahren der Narrationsanalyse, die objektive Hermeneutik und die dokumentarische Methode.“ (Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2010, S. 183).

Demgegenüber ist nach Ansicht der beiden Autorinnen die qualitative Inhaltsanalyse nicht dazu geeignet, Sinnstrukturen zu rekonstruieren oder implizite Bedeutungen zu erfassen, sondern lediglich zur Klassifikation geeignet. Immerhin wird der Methode

jedoch zugestanden, dort hilfreich sein zu können, wo der Fokus auf eine Klassifikation gelegt wird. (Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2010, S. 183).

Weiters muss angemerkt werden, dass die Methode vor allem im deutschsprachigen Raum Verbreitung gefunden hat, im internationalen Kontext jedoch kaum bekannt ist. Nach Einschätzung von Steigleder verfügt die Methode international über keine Relevanz, auch wurde das Hauptwerk von Philipp Mayring nicht ins Englische übersetzt (Steigleder 2008, S. 40).

Steigleder nennt vier inhaltliche Kritikpunkte, welche Fehlerquellen bei der Verwendung der Methode darstellen können:

- a) Die Methode ist auf Grund der abstrakten Begrifflichkeiten schwer zu verstehen und setzt Kontextwissen voraus.
- b) Interpretationsregeln und Anwendungsbeispiele zum Ablaufmodell fehlen in der Grundlagenliteratur.
- c) Die Vorgehensweise ist in Teilen methodisch nicht begründet, weshalb das Prinzip der intersubjektiven Überprüfbarkeit nicht voll gegeben ist.
- d) Die Grundprinzipien und Gütekriterien sind nicht in jedem Auswertungsschritt sichergestellt (Steigleder 2008, S. 59).

Zum Kritikpunkt b) muss jedoch festgehalten werden, dass die 11. aktualisierte Fassung des Hauptwerks von Philipp Mayring „Qualitative Inhaltsanalyse“ ein ausführliches Anwendungsbeispiel der Methode enthält (Mayring 2010, S. 72 ff.).

Den genannten Kritikpunkten stehen aber auch Vorteile des Verfahrens gegenüber. Nach Mayring selbst liegt die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse in ihrem systematischen und regelgeleiteten Vorgehen. Dies muss jedoch dem Gegenstand bzw. der Fragestellung angemessen sein (Mayring 2010, S. 124). Anders formuliert bedeutet das, dass die Methode nicht für jede Fragestellung geeignet ist, sondern nur dann, wenn der Fragestellung eine geeignete Systematik zugrunde liegt, also das Ausgangsmaterial so zerlegt werden kann, dass es in ein Kategoriensystem eingeordnet werden kann. Dies ist im Rahmen dieser Arbeit gegeben.

Auch muss gesagt werden, dass die oben genannte Kritik auch an andere Verfahren der empirischen Sozialforschung gestellt werden kann. Gerade die von Steigleder geforderte intersubjektive Überprüfbarkeit ist bei jeglicher inhaltlichen Analyse nur schwer erreichbar, da durch Induktion und Deduktion stets eine Beurteilung vorgenommen wird. Mayring selbst empfiehlt, die Methode mit anderen Techniken der Datenerhebung und –aufbereitung zu kombinieren und in einen übergeordneten Untersuchungs-

plan einzuordnen (Mayrling 2010, S. 123 f.). Auch dies wird im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt.

2.3.1 Gütekriterien der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre

Grundsätzlich gibt es in der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre drei klassische Gütekriterien: Reliabilität, Validität und Objektivität. (Mayrling 2010, S. 51; Przyborski 2010, S. 35). Validität oder Gültigkeit kennzeichnet „[...] ob und inwieweit die wissenschaftliche, begrifflich-theoretische Konstruktion dem empirischen Sachverhalt, dem Phänomen, auf welches sich die Forschungsbemühungen richten, angemessen ist“, Reliabilität oder Zuverlässigkeit bezeichnet, „[...] die Möglichkeit der exakten Reproduzierbarkeit von Messergebnissen“ und Objektivität bedeutet, dass die Ergebnisse unabhängig von der Person erzielt werden, welche die Messinstrumente anwendet (Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2010, S. 36 ff.).

In wie weit die Gütekriterien eingehalten werden, kann durch verschiedene Maßnahmen „gemessen“ werden. Dazu zählen nach Mayrling (2010, S. 116 f.):

Reliabilität:

- Re-Test: Erneute Durchführung führt zum gleichen Ergebnis
- Parallel-Test: Anwendung eines anderen Instruments führt zum gleichen Ergebnis
- Konsistenz: Die Stichprobe wird geteilt, beide Teile führen zum gleichen Ergebnis

Validität:

- Außenkriterium: Kriterien, von deren Gültigkeit man überzeugt ist, werden als Vergleichsmaßstab herangezogen
- Vorhersagevalidität: Es werden Prognosen gestellt, deren Eintreffen überprüft wird
- Extremgruppe: Es werden Extremfälle darauf geprüft, ob sie die Ergebnisse untermauern
- Konstruktvalidität: Die Ergebnisse werden an Hand bewährter Theorien auf Plausibilität geprüft.

Die Prüfung der Reliabilität durch eine erneute Durchführung, Parallel-Durchführung oder Teilung der Stichprobe sprengt den Rahmen dieser Arbeit und kann daher nicht erfolgen, obwohl dies durchaus von Interesse sein könnte. Durch die Anwendung einer praxiserprobten Methode sollte jedoch Reliabilität gegeben sein.

In Bezug auf die Validität kann gesagt werden, dass die Ergebnisse gegen die Hypothesen der Arbeit geprüft werden, was dem Kriterium der Vorhersagevalidität nahe

kommt, auch werden die Ergebnisse dadurch auf Plausibilität geprüft. Weitere Validitäts-Kriterien werden nicht angelegt.

Mayring nennt keine Kriterien zur Messung der Objektivität. Nach Przyborski und Wohlrab-Sahr (2010, S. 40) hängt die Objektivität bei quantitativen Verfahren, aber auch für die Inhaltsanalyse, davon ab, inwieweit die Vorgehensweise standardisiert ist und von anderen nachvollzogen werden kann.

Werner Knapp merkt dazu an, dass es Objektivität an und für sich bei einer Analyse von komplexen Texten nicht gibt. Demnach verlagert sich das Kriterium von der Objektivität zur Nachvollziehbarkeit (Knapp 2008, S. 35). Durch das regelgeleitete und systematische Vorgehen der Inhaltsanalyse ist hier – im Rahmen der Möglichkeiten – weitgehende Objektivität bzw. Nachvollziehbarkeit gegeben, dem wird auch dadurch entsprochen, dass alle ermittelten Textstellen im Anhang dargestellt werden, wodurch das Vorgehen transparent ist.

2.3.2 Grundsätze der qualitativen Inhaltsanalyse

Zusätzlich zur Einhaltung der oben genannten Gütekriterien, sind nach Mayring weitere Grundsätze bei der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse zu berücksichtigen (Mayring 2010, S. 47):

1. Notwendigkeit systematischen Vorgehens
2. Notwendigkeit eines Kommunikationsmodells
3. Kategorien im Zentrum der Analyse
4. Überprüfung anhand von Gütekriterien
5. Entstehungsbedingungen des Materials
6. Explikation des Vorverständnisses
7. Beachtung latenter Sinngehalte
8. Orientierung an alltäglichen Prozessen des Verstehens und Interpretierens
9. Übernahme der Perspektive des anderen
10. Möglichkeit der Re-Interpretation
11. Semiotische Grundbegriffe
12. Pragmatische Bedeutungstheorie
13. Interpretationsregeln der strukturalen Textanalyse
14. Psychologie der Textverarbeitung
15. Makrooperatoren für Zusammenfassungen.

2.3.3 Formen der qualitativen Inhaltsanalyse

Philipp Mayring unterscheidet mehrere unterschiedliche Spielarten der qualitativen Inhaltsanalyse, welche wiederum in drei Grundformen unterteilt werden können (Mayring 2010, S. 66):

1. Zusammenfassung
 - a. Zusammenfassung
 - b. induktive Kategorienbildung
2. Explikation
 - a. enge Kontextanalyse
 - b. weite Kontextanalyse
3. Strukturierung (deduktive Kategorienbildung)
 - a. formale Strukturierung
 - b. inhaltliche Strukturierung
 - c. typisierende Strukturierung
 - d. skalierende Strukturierung

Grundsätzlich sind alle Formen auf die Fragestellung anwendbar und auch Kombinationen möglich. Trotzdem scheinen einzelne Formen besser oder schlechter geeignet, weshalb ich kurz darauf eingehen möchte:

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse versucht, das Ausgangsmaterial so weit zu reduzieren, dass eine weitere Bearbeitung erleichtert wird. Dies kann in mehreren Schritten erfolgen, wobei wesentlich ist, die angewendeten Abstraktionsebenen genau zu definieren. Eine derartige Zusammenfassung erscheint für diese Arbeit angesichts der Fülle des Ausgangsmaterials sinnvoll. Das Vorgehen lässt sich in vier Schritte unterteilen: Paraphrasierung, Generalisierung auf das Abstraktionsniveau, erste Reduktion und zweite Reduktion (vgl. Mayring 2010, S. 70). Weitere Reduktionsphasen sind möglich. Die Texte sollen dabei vor allem auch dahingehend reduziert werden, in wie weit sie für die Bearbeitung der Fragestellung relevant sind, also Aufschlüsse über etwaige Strategieänderungen geben. Um die Notwendigkeit von Interpretationen (und damit einhergehende mögliche Fehler) zu vermeiden und um ein möglichst objektives Vorgehen zu gewährleisten, werden nur Abschnitte in die Analyse einbezogen, welche ausdrücklich die Unternehmensstrategie ansprechen. Es muss also das Wort „Strategie“ oder „strategisch“ im Text vorkommen (auch als Teil eines Wortes, z.B. „Unternehmensstrategie“).

Die induktive Kategorienbildung besteht darin, dass die für die Analyse herangezogenen Kategorien nicht theoriegeleitet im Vorhinein festgelegt werden, sondern sich durch das Zusammenfassen des Textes aus diesem selbst ergeben. Es werden also für alle Aussagen des Textes Kategorien erstellt und die Aussagen in diese eingeteilt. Diese Herangehensweise ist im Rahmen dieser Arbeit wenig sinnvoll, da die Inhalte der verwendeten Texte (die Lageberichte) grundsätzlich bekannt sind und eine theoriegestützte Kategorisierung im Vorhinein möglich ist.

Gegenteilig zur zusammenfassenden Inhaltsanalyse versucht die Explikation nicht, das Material zu reduzieren, sondern dieses für einzelne Textstellen zu erweitern, um diese „[...] zu erklären, verständlich zu machen, zu erläutern, zu explizieren.“ (Mayring 2010, S. 85). Dies scheint grundsätzlich sinnvoll zu sein, da ja der Lagebericht eines Unternehmens in einem (wirtschaftlichen) Kontext stattfindet, welcher grundsätzlich mitberücksichtigt werden müsste. Zum Teil wird der Kontext – das wirtschaftliche Umfeld – im Lagebericht selbst beschrieben, aber natürlich findet auch diese Beschreibung in einem übergeordneten Kontext statt. Während aber theoretisch eine Explikation sinnvoll sein könnte, muss diese aus praktischen Gründen unterbleiben. Der für einen Lagebericht relevante Kontext ist einfach zu komplex, als dass er im Rahmen dieser Arbeit generell berücksichtigt werden könnte. Es wurde lediglich in einigen Einzelfällen der Kontext berücksichtigt, wenn eine Einordnung der Textstelle anders nicht möglich war.

Als dritte qualitative Technik werden verschiedene Formen der Strukturierung zusammengefasst. Eine formale Strukturierung erscheint wenig sinnvoll, da Lageberichte bereits weitgehend einheitlich strukturiert vorliegen. Eine inhaltliche Strukturierung leitet Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material ab und ordnet sie den zuvor erstellten Kategorien zu. Nachdem für die Bearbeitung der Fragestellung die Ausgangstexte bereits in der zuvor durchgeführten Zusammenfassung reduziert wurden, ist eine weitere inhaltliche Strukturierung nicht notwendig. Im Rahmen einer typisierenden Strukturierung werden die relevanten Aussagen typischen Merkmalen zugeordnet. Die Kategorienbildung erfolgt hier nach „besonders markanten Bedeutungsgegenständen“ (Mayring 2010, S. 98). Auch dieser Typus scheint aus den gleichen Gründen für diese Arbeit eher ungeeignet, da bereits ex ante festgelegt wurde, welche Inhalte als „bedeutend“ gelten oder nicht.

Als vierter Typ von Strukturierungen nennt Mayring die skalierende Strukturierung. Dabei werden Textaussagen Kategorien zugeordnet und können in weiterer Folge geordnet und in eine Hierarchie gebracht oder deren Häufigkeit gezählt werden. Dies erscheint jedenfalls sinnvoll und soll daher im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wer-

den. Es sollen also alle Textaussagen zugeordnet und deren Häufigkeit bestimmt werden. Dies dient als Basis für den abschließenden Schritt dieser Arbeit: Es soll anhand der Häufigkeiten ermittelt werden, ob nach einem Wechsel des Vorstandes bzw. des oder der Vorstandsvorsitzenden bestimmte Strategieänderungen häufiger dargestellt werden, als in Jahren ohne einen solchen Wechsel.

2.4 Das COBIT Framework

Das Kategorienschema, in welche die Typisierung vorgenommen wurde, orientiert sich am IT-Government Framework COBIT des internationalen Verbands der IT-Prüfer ISACA (Information Systems Audit and Control Association) in seiner 5. Auflage.

Dieses Framework dient eigentlich dazu, ausgehend von den Stakeholder-Interessen die dafür erforderliche Unternehmensstrategie zu ermitteln und wiederum daraus die IT-Strategie und die dafür notwendigen Prozesse abzuleiten. Obwohl es sich dabei also um ein Werkzeug aus der Informationstechnologie handelt, bietet dieses Framework für den Zweck dieser Arbeit das passende Kategorienschema: COBIT enthält eine Aufstellung von 17 generischen Unternehmenszielen in den vier Dimensionen „Financial“, „Customer“, „Internal“ sowie „Learning and growth“. Diese 17 Unternehmensziele sind jeweils einem oder mehreren der drei „Governance objectives“ zugeordnet, welche die Stakeholder-Bedürfnisse darstellen („Benefits realization“, „Risk management“ sowie „Resource optimization“).

Diese 17 Unternehmensziele stellen nach dem Verständnis der COBIT-Autoren eine vollständige Aufstellung dar. Jegliche Strategieänderung muss sich also in mindestens einem der 17 Ziele niederschlagen. Da es sich bei COBIT um ein international anerkanntes Werkzeug handelt, welches seit seiner Erstveröffentlichung im Jahr 1996 auf eine fast 20-jährige Praxis und stetig steigende Verbreitung verweisen kann, halte ich es für sinnvoll, dieses Framework zu verwenden (und nicht etwa eigene Kategorien zu bilden).

Die 17 Unternehmensziele lauten wie folgt (vgl. Bernard 2012, S.23):

Financial:

1. Stakeholder value of business investments
2. Portfolio of competitive products and services
3. Managed business risks (safeguarding of assets)
4. Compliance with external laws and regulations
5. Financial transparency

Customer:

6. Customer-oriented service culture
7. Business service continuity and availability
8. Agile responses to a changing business environment
9. Information-based strategic decision making
10. Optimization of service delivery costs

Internal:

11. Optimization of business process functionality
12. Optimization of business process costs
13. Managed business change programs
14. Operational, and staff productivity
15. Compliance with internal policies

Learning and growth:

16. Skilled, and motivated people
17. Product and business innovation culture

Im Rahmen dieser Arbeit wurde jede Strategieänderung nur einem der 17 Unternehmensziele zugeordnet. Diese Entscheidung ist erklärungsbedürftig, da eine Änderung der Strategie typischer Weise mehrere Ziele beeinflussen kann. In letzter Konsequenz könnte eine Änderung sogar so viele Ziele betreffen, dass das eigentliche Hauptziel der Änderung nicht mehr hervorstechen würde, wenn alle Ziele berücksichtigt würden, welche in irgendeiner Form davon berührt werden. Eine Zuordnung in Haupt- und Nebenziele oder ähnliche Unterscheidungen erschien für den vorliegenden Zweck ebenfalls ungeeignet. Außerdem würde dies tief gehendes Wissen über die vorliegende Strategieänderung, das Unternehmen, die Branche, das Marktumfeld, etc. voraussetzen, so dass eine solche Zuordnung überhaupt möglich wäre. Letztlich würde damit erst recht die Gefahr bestehen, dass Ziele nicht berücksichtigt werden, obwohl sie eigentlich auch betroffen gewesen wären.

Im Sinne größtmöglicher Klarheit und Nachvollziehbarkeit wurde daher stets jenes Unternehmensziel gewählt, welches nach bestem Verständnis eines kundigen Lesers, jedoch ohne „Insider“-Wissen zugeordnet werden konnte.

3 Merkmale der Untersuchung

3.1 Ausgangsmaterial

Zur Analyse wurden die Geschäftsberichte der ATX-Unternehmen herangezogen, wobei stets die deutschsprachige Fassung verwendet wurde. Ausgewertet wurde jeweils das Kapitel „Lagebericht“ bzw. „Konzernlagebericht“

Die untersuchten Lageberichte unterscheiden sich stark in Inhalt, Form und Länge. Je nach Unternehmen enthalten die Lageberichte lediglich die wichtigsten Informationen, welche von Gesetzes wegen erforderlich sind, bis hin zu einer umfangreichen Selbstdarstellung mit zahlreichen Abbildungen, welche offensichtlich (vor allem) auch Marketing-Zwecke erfüllt.

Dementsprechend variiert die Länge der analysierten Berichte sehr stark zwischen 4 (Andritz AG 2005) und 73 Seiten (Vienna Insurance Group AG 2006)

Eine weitere Erklärung für die starken Unterschiede ist der Inhalt des Lageberichts. Manche Unternehmen inkludieren hier beispielsweise Informationen zu einzelnen Marktsegmenten, während andere Unternehmen hierfür eigene Kapitel außerhalb des Lageberichts vorsehen. Zum Teil wurde hier auch im Lauf der Jahre die Aufteilung geändert. Eine inhaltliche Prüfung bzw. Plausibilisierung musste im Rahmen dieser Arbeit aus Zeitgründen unterbleiben, es wurde strikt das jeweilige Kapitel analysiert, ungeachtet der genannten Unterschiede.

Ebenfalls unterschiedlich ist die Positionierung des Lageberichts innerhalb des Geschäftsberichts, wobei die meisten untersuchten Unternehmen den Lagebericht entweder ganz vorne oder ganz hinten platzieren. Alle Seitenangaben beziehen sich auf den jeweiligen Geschäftsbericht, nicht auf das Kapitel (Konzern-)Lagebericht selbst.

3.2 Methodik

Analysiert wurden die Lageberichte auf die Existenz der Worte bzw. Wortteile „Strategie“ bzw. „strategisch“ (durchgeführt als Textsuche der Zeichenkette „strateg“). Das Vorgehen lässt sich in die folgenden vier Schritte unterteilen:

3.2.1 Schritt 1

Zunächst wurde jedes Vorkommen des Begriffs einzeln erfasst, selbst dann wenn das Wort in aufeinander folgenden Sätzen eines Absatzes mehrfach vorkommt und es dadurch eigentlich naheliegen würde, dass diese Stellen inhaltlich „zusammen“ gehören. Allerdings müsste dann aus dem Inhalt und gegebenenfalls aus dem Kontext in-

interpretiert werden: Gehören die beiden Sätze tatsächlich „zusammen“ oder vielleicht doch nicht? Um Fehlinterpretationen zu vermeiden wurde daher dieses streng formalistische Vorgehen gewählt. Mehrfachnennungen innerhalb eines Satzes wurden jedoch nur einmal erfasst und später in den quantitativen Auswertungen auch nur einfach gezählt. Wurde das Wort lediglich in einer Überschrift oder in einer Tabelle oder Grafik verwendet, so wurde diese Stelle nicht ausgewertet. Ebenfalls nicht verwendet wurden bloße Verweise auf andere Kapitel oder Textabschnitte. Zur Nachvollziehbarkeit und Dokumentation des Vorgehens finden sich alle entsprechenden Textstellen nach Unternehmen und Jahr geordnet im Anhang A.

3.2.2 Schritt 2

In einem zweiten Schritt wurden dann jene Textstellen ausgeschieden, welche sich offensichtlich nicht auf das Unternehmen beziehen, sondern beispielsweise auf die Strategie von Kunden, Konkurrenten, Partnerunternehmen oder Behörden. Ebenso wurden Stellen ausgeschieden, welche sich auf „strategische Leerstände“ von Immobilien beziehen, da es sich hierbei um einen Fachbegriff aus der Immobilienbranche handelt, welcher ein bewusst geplantes Leerstehen eines Gebäudes oder eine Wohnung als Fluktuationsreserve bezeichnet. Angesichts von 3 Immobilienfinanzierern in der Untersuchung (CA Immobilien AG, Conwert Immobilien Invest SE und Immofinanz AG) war dies ein nicht unwesentlicher Anteil.

Davon abgesehen, wurden alle weiteren Stellen grundsätzlich in der Untersuchung belassen, um wiederum zu vermeiden, dass durch (Fehl-)Interpretation der Textstelle und des Kontexts eine Stelle irrtümlich ausgeschieden wird. Dies hat sicherlich zur Folge, dass damit auch Textstellen Eingang in die Untersuchung gefunden haben, welche nach aller Wahrscheinlichkeit keinen großen Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben, weil sie z.B. nur Details der Strategie oder nur einzelne Tochtergesellschaften oder Unternehmensteile behandeln. Auch kann zum Teil eine recht großzügige Verwendung des Begriffs „strategisch“ beobachtet werden, es drängt sich an vielen Stellen der Verdacht auf, dass der Begriff eher als Synonym für „langfristig“ (oder ähnliches) verwendet wird, als dass hier wirklich von einer Strategie die Rede ist.

Der Grundsatz, welcher hinter dem gewählten Vorgehen steht, lautet jedoch: Wenn es wichtig genug für den Geschäftsbericht ist, dann ist es auch wichtig genug für die Untersuchung. Wenn das Unternehmen es als „strategisch“ bezeichnet, dann ist es auch „strategisch“ im Rahmen der Untersuchung. Jedes andere Vorgehen würde dazu führen, dass nahezu jede Textstelle interpretiert werden müsste, wobei die Interpretation auch branchenspezifisches Wissen erfordern würde.

3.2.3 Schritt 3

In einem dritten Schritt wurde klassifiziert, ob die ermittelten Sätze sich auf eine Änderung der Strategie beziehen oder lediglich einen Zustand beschreiben. Dabei wurden erstmalige Nennungen bzw. die Formulierung neuer Teilstrategien nicht als „Änderung“ klassifiziert. Als Beispiele dafür sei die Entwicklung bzw. Formulierung von Umweltstrategien angeführt. So konnte bei mehreren untersuchten Unternehmen beobachtet werden, dass Ende des letzten Jahrzehnts die Formulierung einer Umwelt- oder Nachhaltigkeitsstrategie vorgenommen wurde. Als ein konkretes Beispiel sei hier zum besseren Verständnis eine Formulierung aus dem Geschäftsbericht der Erste Group für das Geschäftsjahr 2010 angeführt; „Die Erste Group hat 2010 ihre Anstrengungen im Umweltbereich durch die Erstellung einer Umweltstrategie intensiviert.“ (Geschäftsbericht der Erste Group Bank AG 2011, S. 48). Diese und ähnliche Stellen wurden deshalb nicht berücksichtigt, da man davon ausgehen kann, dass die Erste Group auch bis dahin keine Strategie der Umweltzerstörung verfolgt hat, welche 2010 in eine Strategie der Umweltschonung geändert wurde. Im Gegenteil lässt ja die Verwendung des Wortes „intensiviert“ auch darauf schließen, dass bereits bisher Umweltschutz berücksichtigt wurde. Es wurde Umweltschutz also lediglich erstmals als Strategie formuliert und dementsprechend auch im Lagebericht erstmals erwähnt. Ähnliche Beispiele konnten für die Formulierung einer IT-Strategie ausgemacht werden.

Grundsätzlich muss gesagt werden, dass manche Textstellen auf Strategieänderungen schließen lassen, obwohl sie nicht explizit als solche dargestellt werden. Als Beispiel sei das folgende Zitat aus dem Geschäftsbericht der CA Immobilien AG für das Jahr 2012 genannt: „Strategisch werden wir unser konzernweites Redimensionierungsprogramm mit dem Ziel einer deutlichen Effizienzsteigerung in der gesamten Wertschöpfungskette intensiv vorantreiben.“ (Geschäftsbericht der CA Immobilien Anlagen AG 2013, S. 72). Da hier rein sprachlich nicht hervorgeht, dass es sich um eine Änderung handelt und dieses Programm schon lange existieren könnte, findet es keinen weiteren Eingang in die Auswertung. Um Unschärfen dieser Art zu analysieren, müssten die Geschäftsberichte direkt miteinander verglichen werden. Auch dies würde den Rahmen dieser Arbeit allerdings deutlich sprengen.

Wie ein derartiger Vergleich aussehen könnte möchte ich trotzdem in einem weiteren Beispiel darstellen: In den Jahren 2010 bis 2012 wurde ebenfalls von der CA Immobilien AG mittelfristig wieder einen adäquater Return on Equity in Aussicht gestellt, im Jahr 2013 jedoch „nur“ noch ein adäquater RoE „der zumindest die Eigenkapitalkosten deckt“ (Geschäftsbericht der CA Immobilien AG 2014, S. 70). Eine derartige Änderung lässt sich nur feststellen, wenn Geschäftsberichte eines Unternehmens direkt mitei-

inander verglichen werden. Ob sich hinter dieser unscheinbaren Änderung nun tatsächlich eine Strategieänderung verbirgt oder nicht, ist außerdem wieder interpretationsbedürftig. Derartige Stellen wurden daher im Rahmen dieser Untersuchung nicht als Änderung erfasst.

3.2.4 Schritt 4

In einem vierten Schritt wurden schließlich jene Änderungen, welche sich auf tatsächliche Strategieänderungen beziehen im Klassifikations-Schema des COBIT-Frameworks eingeordnet. Zusätzlich wurde in diesem Schritt festgehalten, ob es sich um eine für die Folgejahre angekündigte Änderung handelt, oder um eine Änderung, welche bereits erfolgt ist. Diese Unterscheidung war zunächst nicht vorgesehen, es hat sich beim Bearbeiten der Texte jedoch gezeigt, dass sich nur sehr wenige Erwähnungen von Strategie-Änderungen auf die Zukunft beziehen und weitaus häufiger Änderungen rückwirkend dargestellt werden. Zur Abrundung der Analyse bzw. zur besseren Interpretation der Ergebnisse wurde diese zusätzliche Unterscheidung daher in die Untersuchung mit aufgenommen.

3.3 Untersuchungszeitraum

Als Untersuchungszeitraum wurden die Jahre ab 2005 gewählt, da mit dem Rechnungslegungsänderungsgesetz (ReLÄG) 2004 die Vorschriften zur Publikation von Lageberichten geändert wurden und vermieden werden sollte, dass diese Änderung die Auswertung beeinflusst. Mit diesem Gesetz wird unter anderem in § 243 Abs. 1 UGB der vorgeschriebene Inhalt des Lageberichts wie folgt definiert: „Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Unternehmens so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, zu beschreiben.“ Laut UGB ist § 243 „für Geschäftsjahre anzuwenden, die nach dem 31. Dezember 2004 beginnen.“ (§ 906 Abs. 11 UGB).

Das Jahr 2014 konnte nicht mehr in die Untersuchung miteinbezogen werden, da zum Untersuchungszeitpunkt noch nicht alle Unternehmen ihre Lageberichte veröffentlicht hatten. Laut § 82 Abs. 4 BoerseG haben Unternehmen den Lagebericht innerhalb von 4 Monaten nach Ende des Geschäftsjahres zu publizieren, dies ist in den meisten Fällen Ende April, bei abweichendem Geschäftsjahr entsprechend später. Zwar hatten etwa die Hälfte der Unternehmen bereits Lageberichte zum Geschäftsjahr 2014 vorliegen, im Sinne der gewünschten Einheitlichkeit wurde jedoch darauf verzichtet, bei eini-

gen Unternehmen diesen Lagebericht zusätzlich auszuwerten. Die Änderung des § 82 BoerseG im Jahr 2007 hat keinen erkennbaren Einfluss auf den Inhalt des Lageberichts. Es wurde daher der Untersuchungszeitraum nicht noch weiter eingeschränkt, vor allem da auch eine weitere Verkürzung des Zeitraums zu einer geringeren Aussagekraft der Untersuchung geführt hätte.

4 Analyse der Lageberichte

4.1 Zusammensetzung des Austrian Traded Index ATX

Der Austrian Traded Index ATX wurde im Jahr 1991 mit einem Wert von 1000 Punkten eingeführt. Er besteht aus den 20 wichtigsten Unternehmenswerten der Börse Wien, gemessen am kapitalisierten Streubesitz und dem Börseumsatz. Der ATX ist ein so genannter Preisindex, die Berechnung erfolgt also ausschließlich auf Basis der jeweils aktuellen Kurse, etwaige ausbezahlte Dividenden fließen nicht in den Index ein (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen 2015).

Zum Zeitpunkt der Untersuchung sind folgende Titel im ATX enthalten:

Tabelle 1: Die Unternehmen des Austrian Traded Index ATX

Name	Branche	ISIN
Andritz AG	Industriegüter & Dienstleistun-	AT0000730007
BUWOG AG	Finanzwesen	AT00BUWOG001
CA Immobilien Anlagen AG	Finanzwesen	AT0000641352
Conwert Immobilien Invest SE	Finanzwesen	AT0000697750
Erste Group Bank AG	Finanzwesen	AT0000652011
Flughafen Wien AG	Industriegüter & Dienstleistun-	AT0000911805
Immofinanz AG	Finanzwesen	AT0000809058
Lenzing AG	Grundindustrie	AT0000644505
Österreichische Post AG	Industriegüter & Dienstleistun-	AT0000APOST4
OMV AG	Grundindustrie	AT0000743059
Raiffeisen Bank International	Finanzwesen	AT0000606306
RHI AG	Industriegüter & Dienstleistun-	AT0000676903
Schöller-Bleckmann AG	Grundindustrie	AT0000946652
Telekom Austria AG	Technologie & Telekom	AT0000720008
UNIQA Insurance Group AG	Finanzwesen	AT0000821103
Verbund AG	Versorger	AT0000746409
Vienna Insurance Group AG	Finanzwesen	AT0000908504
VOEST Alpine AG	Grundindustrie	AT0000908504
Wienerberger AG	Grundindustrie	AT000083170
Zumtobel Group AG	Industriegüter & Dienstleistun-	AT0000837307

Die Zusammensetzung des Index wird halbjährlich im März und September geprüft und gegebenenfalls angepasst. Laut Presseaussendung der Wiener Börse vom 3.3.2015 wurden in der letzten Sitzung des ATX-Komitees desselben Tages keine Änderungen vorgenommen, die Zusammensetzung bleibt somit unverändert (Homepage Wiener Börse, Veröffentlichung des ATX-Komitees 2015)

Da die BUWOG AG erst seit April 2014 an der Börse notiert, wurden sie in der Analyse nicht berücksichtigt. Somit wurden von 19 Unternehmen je 9 Lageberichte ausgewertet, was einer Gesamtmenge von 171 Lageberichten entspricht.

Anmerkung: Bei Zitaten aus den Geschäftsberichten ist – wie bei allen Quellenangaben – das Erscheinungsdatum angegeben, dieses ist typischer Weise das Folgejahr des Geschäftsjahres, welches der Geschäftsbericht beinhaltet. Bei Unternehmen mit abweichendem Geschäftsjahr ist das Erscheinungsdatum des Berichts jenes Jahr, in welchem das Geschäftsjahr endet.

Als Quelle wurde bevorzugt das Archiv der Österreichischen Kontrollbank verwendet. In diesem Archiv liegen alle Jahresfinanzberichte ab dem Jahr 2007 zum Download vor. Für die Jahrgänge 2005 und 2006 konnte diese Quelle leider nicht genutzt werden, die Jahresfinanzberichte bzw. Geschäftsberichte dieser beiden Jahre wurden daher von den Homepages der Unternehmen selbst oder aus anderen Quellen bezogen.

4.2 Andritz AG

4.2.1 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.andritz.com/>

Die Andritz AG ist laut eigenen Aussagen auf der Homepage des Unternehmens „einer der weltweit führenden Lieferanten von Anlagen, Ausrüstungen und Serviceleistungen für Wasserkraftwerke, die Zellstoff- und Papierindustrie, die Metall verarbeitende Industrie und Stahlindustrie sowie die kommunale und industrielle Fest-Flüssig-Trennung.“ (Homepage Andritz AG, 2015).

Die Andritz AG ist seit dem Jahr 2001 an der Wiener Börse notiert. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 104.000.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 12,40% im ATX gewichtet, womit die Andritz AG das am zweit stärksten gewichtete Unternehmen des ATX darstellt (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen 2015).

Vorstandsvorsitzender der Andritz AG ist im gesamten Untersuchungszeitraum Wolfgang Leitner.

4.2.2 Analyse

Auffällig ist hier vor allem die Unauffälligkeit. Zunächst kann angemerkt werden, dass der Lagebericht der Andritz AG von allen untersuchten Unternehmen der kürzeste ist, vor allem in den ersten drei Jahren des Untersuchungszeitraums. In diesen Jahren waren die Worte „Strategie“ oder „strategisch“ kein einziges Mal enthalten. Ab 2008 gibt es zwei, ab 2009 jeweils drei Nennungen. Es handelt sich über alle Jahre hinweg um die exakt gleichen Sätze, welche somit auch keine Strategieänderungen enthalten, sondern lediglich Allgemeinplätze zur Unternehmensstrategie festhalten. Drei weitere Nennungen im Jahr 2013 beziehen sich auf den Zukauf eines Subunternehmens und beinhalten ebenfalls keine Strategieänderungen.

Tabelle 2: Strategieänderungen der Andritz AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen geplant	Seiten
2005	0	0	0	0	4
2006	0	0	0	0	5
2007	0	0	0	0	8
2008	2	2	0	0	14
2009	3	3	0	0	11
2010	3	3	0	0	11
2011	3	3	0	0	11
2012	3	3	0	0	11
2013	6	6	0	0	13

4.3 CA Immobilien Anlagen AG

4.3.1 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.caimmo.com/>

Die CA Immobilien Anlagen AG ist ein Immobilienunternehmen, welches Immobilien entwickelt und vermietet. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Gewerbeimmobilien und Büroflächen und in mehreren Ländern Zentral- und Osteuropas tätig (Homepage CA Immobilien Anlagen AG, 2015)

Das Unternehmen notiert seit 1988 an der Wiener Börse. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 98.808.332, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 4,07% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen 2015).

Als Sprecher des Vorstands bzw. CEO der CA Immobilien Anlagen AG fungiert von 2005 an Dr. Bruno Ettenauer, welcher in diesem Jahr erstmals in den Vorstand bestellt wurde und diese Funktion auch bis zum Ende des Untersuchungszeitraums ausübt.

4.3.2 Analyse

Besonders auffällig ist die deutliche Änderung sowohl des Umfangs des Lageberichts, als auch in Bezug auf die Nennung von Strategien ab dem Jahr 2007. Dies ist vor allem deshalb erstaunlich, weil keine einzige Textstelle auf eine Änderung der Unternehmensstrategie schließen lässt, sondern im Gegenteil mehrfach ausdrücklich betont wird, dass sich an der Strategie nichts geändert hat.

Erst im Jahr 2008 gibt es die erste Erwähnung einer Strategieänderung, wenn auch rückwirkend: „Bereits zu Jahresbeginn hat die Gesellschaft auf die Signale des Marktes reagiert und das Investitionstempo zugunsten einer sorgfältigen und selektiven Expansionsstrategie reduziert.“ (Geschäftsbericht der CA Immobilien Anlagen AG 2009, S. 36). Da Geschäftsberichte üblicherweise im ersten Quartal des Folgejahres publiziert werden und darin auch stets ein Kapitel „Nachtragsbericht“ enthalten ist, in welchem aktuellste Änderungen dargestellt werden sollen, stellt sich die Frage, warum diese Änderung nicht bereits im Geschäftsbericht des Vorjahres angekündigt wurde, das sie zum Zeitpunkt der Veröffentlichung laut eigener Aussage des Folgejahres bereits in Kraft gesetzt war. Interessant ist auch die getroffene Wortwahl, offenbar gab es bis zum Jahr 2007 eine Expansionsstrategie, welche nicht als „sorgfältig und selektiv“ bezeichnet werden konnte.

Die Zuordnung dieser Strategie-Änderung zu einem der Unternehmensziele des COBIT-Frameworks ist nicht ganz eindeutig, es kommen mehrere Ziele dafür in Frage: Zum einen könnte diese Änderung unter „Agile responses to a changing business environment“ eingestuft werden, da hier ausdrücklich erwähnt wird, dass die Änderung auf Grund von Veränderungen des Marktes vorgenommen wird. Dieses Ziel ist im COBIT-Schema jedoch in der Dimension „Customer“ angesiedelt, es handelt sich aber eindeutig um ein Ziel der Dimension „Financial“. Daher wird die Änderung unter dem Ziel “Stakeholder value of business investments” eingeordnet. Erschwert wird hier die Zuordnung auch dadurch, dass ein Immobilienfinanzierer wie die CA Immobilien Anlagen AG keine Endkunden im herkömmlichen Sinn aufweist, also Kunden, welche direkt

Waren oder Dienstleistungen beziehen. Die verfolgten Unternehmensziele sind damit fast automatisch in der Dimension "Financial" angesiedelt.

Im selben Jahr gibt es noch einen weiteren Hinweis auf eine geänderter Strategie, auch diese Stelle beschreibt eine bereits erfolgte Änderung: „Wir sind jedoch zuversichtlich, durch die Umsetzung unserer an das aktuell herausfordernde Umfeld angepassten Strategie mittelfristig wieder einen adäquaten Return on Equity zu erzielen.“ (Geschäftsbericht der CA Immobilien Anlagen AG 2009, S. 79). Die Klare Benennung des Ziels dieser Änderung ermöglicht hier eine eindeutige Einordnung, wiederum zum Unternehmensziel „Stakeholder value of business investments“.

Letztendlich gibt es auch noch eine Andeutung für das Jahr 2009, welche sich auf eine geplante Strategieveränderung bezieht: „Die CA Immo ist sich der möglichen Auswirkungen dieses schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes bewusst und wird folglich – wie im Kapitel „Strategie“ dargelegt – den operativen Schwerpunkt für 2009 auf Maßnahmen zum Erhalt und zur Stärkung des operativen Cash-flows sowie der selektiven Implementierung von strategisch wichtigen Projektentwicklungen legen.“ Auch diese Änderung unterstützt eindeutig das Unternehmensziel „Stakeholder value of business investments“.

Auch im Geschäftsbericht für das Jahr 2009 gibt es eine Erwähnung einer bereits erfolgten Strategieveränderung: „Die Portfoliostrategie der Gruppe wurde im Zuge der Krise evaluiert und auf die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Märkte sowie die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zugeschnitten.“ (2010, S. 58). Diese Änderung kann schließlich erstmals eindeutig einem anderen Unternehmensziel zugeordnet werden, nämlich dem Ziel „Portfolio of competitive products and services“. Auch dieses Unternehmensziel ist in der Dimension „Financial“ angesiedelt.

Im Jahr 2010 wird die nachträglich erwähnte Strategieänderung des Vorjahres endgültig zur Tatsache und schlüssiger Weise nicht mehr als Änderung dargestellt: „Die Portfoliostrategie der Gruppe ist auf die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Märkte sowie die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zugeschnitten.“ (2011, S. 62).

Tabelle 3: Strategieänderungen der CA Immobilien Anlagen AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	7	5	0	0	16
2006	6	6	0	0	23
2007	21	20	0	0	54
2008	21	18	2	1	54
2009	14	11	1	0	54
2010	15	14	0	0	55
2011	12	10	0	0	53
2012	13	10	0	0	54
2013	14	13	0	0	49

4.4 Conwert Immobilien Invest SE

1.1.1 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.conwert.com/de>

Auch die Conwert Immobilien Invest SE ist ein Immobilienunternehmen, welches Immobilien entwickelt und bewirtschaftet, Schwerpunkt sind dabei jedoch Wohnungen. Laut eigenen Angaben ist das Unternehmen in Deutschland und Österreich tätig und eines der größten der Branche im deutschsprachigen Raum (Homepage Conwert Immobilien Invest SE, 2015)

Das Unternehmen notiert seit 2002 an der Wiener Börse. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 85.359.273, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 1,87% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Vorsitzender des Verwaltungsrats der Conwert Immobilien Invest SE ist zwischen 2005 und 2010 deren Gründer Günter Kerbler. Im September 2010 erfolgt eine Übergabe an Johannes Meran, MBA, welcher diese Position bis ins Jahr 2013 innehat.

1.1.2 Analyse

Die Lageberichte von Conwert zeichnen sich durch hohe Kontinuität aus, viele Teile werden identisch in mehreren Jahren wiederverwendet. Sehr oft wird Strategie im Zusammenhang mit der Risikostrategie erwähnt.

Es gibt jedoch auch relevante Stellen, welche Ankündigungen beinhalten. So wird im Lagebericht des Jahres 2007 ein neues Geschäftsfeld eingeführt: „Aufgrund der im Geschäftsjahr 2006 begonnenen Verbreiterung der Aktivitäten im Bereich gewerbliches Wohnen (Boarding Häuser, Seniorenresidenzen u.ä.) und der weiteren Wachstumsperspektiven in diesem Immobilien-Segment sollen diese Aktivitäten in einem 4. strategischen Geschäftsfeld „Gewerbliches Wohnen -Temporary Housing“ konzentriert werden.“ (Geschäftsbericht der Conwert Immobilien Invest SE 2008, S. 58). Da die Absicht der Änderung offensichtlich die Verbreiterung der „Produktpalette ist, wird diese Änderung dem Unternehmensziel „Portfolio of competitive products and services“ zugeordnet.

Eine rückwirkende Änderung der Unternehmensstrategie wird im Geschäftsbericht des Jahres 2008 an insgesamt fünf Stellen erwähnt: „Mit einer strategischen Neupositionierung erweiterte conwert das bisherige operative Geschäft als reiner Immobilien-Investor um Immobilien-Management und Immobilien-Dienstleistungen.“ und „Die Strategieerweiterung wurde von einer außerordentlichen Hauptversammlung am 25. Oktober 2007 mit 99,8 % beschlossen.“ (Geschäftsbericht der Conwert Immobilien Invest SE 2009, S. 70) sowie „Seit 2007 verfügt die conwert Immobilien Invest SEGruppe aufgrund der strategischen Neuausrichtung auch über Mitarbeiter.“, „Im Geschäftsjahr 2007 hat conwert die Unternehmenstätigkeit im Rahmen einer strategischen Neupositionierung auf sämtliche Immobilien-Dienstleistungsbereiche (Immobilienverwaltung, Maklerdienstleistungen, Baumanagement, Versicherungsdienstleistungen, Immobilien-Consulting etc.) ausgedehnt.“ sowie „Mit der strategischen Neupositionierung hat conwert im Jahr 2007 die Weichen für weiteres, organisches Wachstum gestellt.“ (2009, S. 82, 83 und 88).

Die beiden Feststellungen, dass die Strategieänderung in der Hauptversammlung beschlossen wurde sowie, dass das Unternehmen dadurch erstmals über „Mitarbeiter“ verfügt können nicht zugeordnet werden, da hier keine Unternehmensziele adressiert werden. Es handelt sich lediglich um eine organisatorisch- rechtliche Notwendigkeit bzw. eine Folgeerscheinung der Änderung. Diese beiden Textstellen werden daher nicht gezählt und nicht klassifiziert. Die drei anderen Stellen lassen sich sehr eindeutig zuordnen: In den beiden ersten Zitaten geht es um die Ausweitung des Produkt- bzw.

Serviceangebots, somit wird hier offensichtlich wieder das Unternehmensziel „Portfolio of competitive products and services“ adressiert. Die dritte Stelle bezieht sich hingegen auf das damit verbundene Wachstum, hier soll also das Ziel „Stakeholder value of business investments“ unterstützt werden.

Auch im darauffolgenden Jahr 2008 wird diese Änderung nochmals an vier Stellen erwähnt. In den Folgejahren ist diese Strategieänderung dann kein Thema mehr. Auch hier können drei der vier Stellen dem Ziel „Portfolio“ zugeordnet werden, die letzte Stelle jedoch dem Ziel „Stakeholder value“.

Im Jahr 2010 wird von Wertberichtigungen im Zuge einer geänderten Strategie berichtet: „Die Wertminderungen erfolgten aufgrund des Wegfalls der vertraglichen oder wirtschaftlichen Grundlage oder der geänderten Konzernstrategie in Verbindung mit der absehbaren längerfristigen allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung.“ (2011, S. 82).

Darüber hinaus werden noch einmal Wertminderungen mit einer Strategieänderung erklärt: „Die Wertminderung resultiert aus der strategischen Neuausrichtung im Bereich der Verkaufsaktivitäten des Konzerns, die für die Zukunft eine Verminderung der Verkaufsumsätze vorsieht.“ (Geschäftsbericht der Conwert Immobilien Invest SE 2012, S. 79). Beide Änderungen im Zusammenhang mit Wertberichtigungen werden dem Unternehmensziel „Managed business risks (safeguarding of assets)“ zugeordnet.

Weiters wird in den Geschäftsberichten der Jahre 2012 und 2013 im selben Wortlaut eine Änderung der IT-Strategie vermeldet: „Aufgrund der aus risikopolitischer Sicht besonderen Bedeutung des gesamten IT-Bereiches wurde die bestehende IT- Strategie abermals weiterentwickelt, sodass daraus auch in der Zukunft keine Beschränkungen der operativen Tätigkeit der conwert-Gruppe zu erwarten sind.“ (2013, S. 96 bzw. 2014, S. 69). Auch diese beiden Änderungen werden dem Ziel „Managed business risks“ zugerechnet.

Der Wechsel des Vorstands im Jahr 2010 scheint keinen großen Einfluss auf die Strategie des Unternehmens gehabt zu haben. Es gibt weder in diesem noch im folgenden Jahr angekündigte Veränderungen der Unternehmensstrategie. Ob die rückwirkend erwähnten Strategieänderungen der Jahre 2010 und 2011 mit dem Wechsel in Verbindung stehen, kann nicht ausgeschlossen, aber auch nicht bestätigt werden. Da es sich jeweils nur um eine einzige Erwähnung handelt, entspricht zumindest die Häufigkeit dem Durchschnitt des Untersuchungszeitraums und es liegt daher keine Auffälligkeit vor.

Tabelle 4: Strategieänderungen der Conwert Immobilien Invest SE

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	10	8	0	0	17
2006	11	10	0	1	22
2007	23	21	3	0	28
2008	19	18	4	0	45
2009	13	7	0	0	40
2010	10	8	1	0	30
2011	11	9	1	0	34
2012	15	13	1	0	42
2013	11	10	1	0	28

4.5 Erste Group Bank AG

1.1.3 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.erstegroup.com/de/Home>

Bei der Erste Group Bank AG handelt es sich um eine internationale Bankengruppe. Die Erste Group agiert dabei seit 2008 als Holding der Erste Bank in Österreich sowie der Tochterunternehmen in Mittel- und Osteuropa (für die Jahre 2005 bis 2007 wurde der Geschäftsbericht der Erste Bank analysiert, für die Folgejahre jener der Erste Group).

Die Erste Bank notiert seit 1997 an der Wiener Börse. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 429.800.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 18,03% im ATX gewichtet und ist damit das mit Abstand am schwersten gewichtete Unternehmen des Index mit einer Marktkapitalisierung von fast 7 Mrd. Euro (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Vorstandsvorsitzender war im gesamten Zeitraum Andreas Treichl.

1.1.4 Analyse

Sehr überraschend für das größte Unternehmen des ATX sind die Lageberichte der Erste Group ausgesprochen kurz zwischen 10 und 15 Seiten im Untersuchungszeitraum. Dies hat sich auch durch den Übergang von Erste Bank zu Erste Group nicht geändert.

Im Jahr 2005 wird an zwei Stellen die Vorbereitung von strategischen Projekten erwähnt, wobei der genaue Inhalt dieser Projekte nicht erläutert wird. Eine Einordnung ist daher nicht möglich, auch ist in den Folgejahren von diesen Projekten keine Rede mehr, in den Jahren 2006 und 2007 enthält der Lagebericht keine einzige Stelle zur Unternehmensstrategie. Da nicht beurteilt werden kann, ob es sich um eine Strategie-Änderung handelt oder nicht, wurden die beiden Stellen nicht als Strategieänderungen gewertet.

Im Jahr 2008, dem Jahr des Beginns der Bankenkrise finden sich zwei Erwähnungen der Vorsorge- bzw. Retailstrategie, während in allen Folgejahren das Wort Strategie nur noch im Zusammenhang mit Umweltschutz und Sozial- und Kulturprogrammen enthalten ist. Diese Tatsache ist allerdings (auch) der Tatsache geschuldet, dass der Geschäftsbericht der Erste Bank ein eigenes Kapitel „Strategie“ außerhalb des Lageberichts aufweist. Aus Gründen der Einheitlichkeit wurde trotzdem darauf verzichtet, dieses Kapitel zusätzlich auszuwerten, da es generell den Umfang dieser Arbeit übersteigen würde, die gesamten Geschäftsberichte zu analysieren bzw. festzustellen, welche Publikationen eines Unternehmens außerhalb des Lageberichts Aussagen zur Strategie enthalten könnten.

So finden sich die einzigen erwähnten Strategie-Änderungen im Zusammenhang mit der Umweltstrategie des Unternehmens. Die Erstellung im Jahr 2010 sowie weitere Nennungen in den Folgejahren wurden jedoch nicht als Strategieänderungen gezählt, siehe dazu die Erläuterungen im Kapitel Methodik.

Tabelle 5: Strategieänderungen der Erste Bank Group AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	2	2	0	0	15
2006	0	0	0	0	10
2007	0	0	0	0	10
2008	2	2	0	0	11
2009	1	1	0	0	12
2010	2	2	0	0	12
2011	2	2	0	0	12
2012	1	1	0	0	12
2013	4	4	0	0	13

4.6 Flughafen Wien AG

1.1.5 Unternehmensprofil

Homepage: http://www.viennaairport.com/unternehmen/flughafen_wien_ag

Die Flughafen Wien AG ist Entwickler, Errichter und Betreiber des gleichnamigen Flughafens Wien. Laut eigenen Angaben auf der Homepage des Unternehmens umfassen die damit verbundenen Dienstleistungen den operativen Flughafenbetrieb, die Bodenabfertigungsdienste, Sicherheitsdienstleistungen, das Anbieten der Infrastruktur sowie kommerzielle Aktivitäten.

Die Flughafen Wien AG notiert seit der Privatisierung im Jahr 1992 an der Wiener Börse. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 21.000.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 1,30% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Als Sprecher des Vorstandes fungierte von 2005 bis zum Ende des Jahres 2010 Mag. Herbert Kaufmann. Für das Jahr 2011 wurde der Vorsitzende des Aufsichtsrats, Dr. Christoph Herbst interimistisch gemäß § 90 Abs. 2 AktG in den Vorstand berufen und fungierte als Vorsitzender. Bereits ab September 2011 wurde der neue Vorstand aus Mag. Julian Jäger und Dr. Günther Ofner gebildet, welche die Funktion seither gemeinschaftlich ausüben.

1.1.6 Analyse

Ebenso wie die Erste Group Bank AG verfügt auch die Flughafen Wien AG über ein eigenes Kapitel zur Strategie außerhalb des Lageberichts. Auch in diesem Fall wurde dieses zusätzliche Kapitel nicht ausgewertet.

Die Länge der Lageberichte der Flughafen Wien AG ist im Untersuchungszeitraum kontinuierlich angewachsen, von 15 Seiten im Jahr 2005 auf 41 Seiten im Jahr 2013. Inhaltlich fällt auf, dass eigene strategische Überlegungen nur eine untergeordnete Rolle spielen. Es wird jedoch häufig auf die Strategie der Fluglinien Bezug genommen, welche den Flughafen anfliegen, vor allem natürlich die staatliche Fluglinie Austrian Airlines, deren Flug-Allianz Star Alliance oder die Fluglinie Niki. Diese Textstellen wurden somit nicht in die Auswertung einbezogen.

Es scheint plausibel, dass die Strategien der Fluglinien einen starken Einfluss auf die Flughafen Wien AG nehmen, welcher die eigenen strategischen Möglichkeiten sogar übersteigen könnte. Es wurden im Untersuchungszeitraum weder eigene Strategieänderungen angekündigt noch nachträglich dargestellt.

Dadurch spiegeln sich auch die Versänderungen im Vorstand nicht in der Untersuchung wieder, weder was die Wechsel der handelnden Personen, noch die unterschiedliche Gestaltung der Position betrifft.

Tabelle 6: Strategieänderungen der Flughafen Wien AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	2	2	0	0	15
2006	7	5	0	0	20
2007	4	3	0	0	24
2008	3	1	0	0	27
2009	4	2	0	0	31
2010	7	2	0	0	34
2011	2	1	0	0	34
2012	7	3	0	0	37
2013	9	6	0	0	41

4.7 Immofinanz AG

1.1.7 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.immofinanz.com/de/>

Nach der CA Immobilien Anlagen AG und der Conwert Immobilien Invest SE ist die Immofinanz AG der dritte und gleichzeitig der größte Immobilienentwickler im ATX. Das Unternehmen konzentriert sich laut Angaben der Unternehmen-Homepage auf die Assetklassen Einzelhandel, Büro und Logistik in mehreren europäischen Ländern.

Die Immofinanz AG notiert seit dem Jahr 1991 an der Wiener Börse. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 1.117.728.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 7,35% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Vorsitzender des Vorstands war im Zeitraum bis 2007 MMag. Dr. Karl Petrikovics. Im Jahr 2008 wurde Dr. Eduard Zehetner zum Sprecher des Vorstands berufen und übt diese Funktion bis zum Ende des Untersuchungszeitraums aus.

1.1.8 Analyse

Zunächst muss festgehalten werden, dass das Geschäftsjahr der Immofinanz AG nicht mit den Kalenderjahren identisch ist, sondern von Anfang Mai bis Ende April läuft. Für die Untersuchung im Rahmen dieser Masterarbeit, vor allem für Vergleiche mit den anderen Unternehmen gilt daher, dass das Geschäftsjahr 2005/2006 der Immofinanz AG mit den Geschäftsjahren 2005 gleichgesetzt wird. Gleiches gilt sinngemäß für die nachfolgenden Jahre.

Auch die Immofinanz AG hat die Länge ihrer Lageberichte über die Jahre stark gesteigert, vor allem zu Beginn der Wirtschaftskrise, welche ja auch von einer Immobilienkrise (mit-) ausgelöst wurde. Damit einhergehend ist auch eine Steigerung der Verwendung des Worts „Strategie“ zu beobachten, allerdings zunächst nur in relativ allgemeinen Formulierungen.

Im Jahr 2009 wird eine Strategieänderung rückwirkend erwähnt: „Eine weitere Änderung im Sinne der neuen Portfoliostrategie: Während in der Vergangenheit Immobilienentwicklungen ausschließlich von Partnern der IMMOFINANZ Group durchgeführt und angekauft wurden, wickelt die IMMOFINANZ Group nunmehr auch selbst Entwicklungsprojekte ab.“ (2010, S. 56). Diese Änderung kann eindeutig dem Unternehmensziel „Portfolio of competitive products and services“ zugeordnet werden.

Im Jahr 2010 steigert sich die Zahl der Strategie-bezogenen Sätze deutlich von 7 auf 17. Es ist nunmehr mehrfach von einer Unternehmensstrategie die Rede und es wird erläutert, was diese beinhaltet. Allerdings wird dies immer so dargestellt, als dass diese Strategie unverändert ist. Einzige Ausnahme ist die folgende Erwähnung: „Die am 29. April 2010 vollzogene Fusion der IMMOFINANZ AG mit der IMMOEAST AG ermöglicht eine neue strategische Ausrichtung mit dem Ziel, IMMOFINANZ Group zum führenden börsennotierten Immobilienunternehmen in Mittel-, Ost- und Südosteuropa zu machen.“ (2011, S. 120). Diese Änderung ist nicht ganz eindeutig zuordenbar, aber da die dahinterliegende Absicht offenbar die Erreichung der Marktführerschaft durch Ausweitung des Umsatzes ist, wird diese Änderung dem Ziel „Stakeholder value of business investments“ zugeschlagen.

Im Jahr 2011 gibt es bereits einen Prozess, wie mit Strategieänderungen umgegangen wird: „Als Nächstes wird die adaptierte Strategie mit allen Führungskräften und den Geschäftsführern der größten Beteiligungen diskutiert.“ (2012, S. 116). Dies gilt für den Fall von Änderungen, wobei in diesem Jahr nur eine Änderung erwähnt wird: „Das Geschäftsjahr 2011/12 – vor allem das 2. Halbjahr – war geprägt von einer strategischen Neuausrichtung: Wir haben intensiv daran gearbeitet, die IMMOFINANZ Group von einem Immobilienhalter zu einer Immobilienmaschine weiterzuentwickeln.“ (2012, S. 142). Das gewählte Bild der „Maschine“ lässt zunächst an Effizienzsteigerungen denken, tatsächlich wird im Lagebericht in weiterer Folge erklärt, dass es sich hinter dem Begriff der „Immobilienmaschine“ eine Verzahnung der 3 Kerngeschäftsfelder verbirgt. Damit wird diese Strategieänderung zum Unternehmensziel „Optimization of business process functionality“ eingeordnet.

Im Jahr 2013 wird schließlich noch einmal eine neuen Ausrichtung erwähnt: „Die neue Ausrichtung bedingt nicht nur eine Schärfung des Unternehmensprofils und eine Verbesserung wesentlicher operativer Kennzahlen, sie eröffnet zudem bessere Möglichkeiten für strategische Transaktionen.“ (2014, S. 123). Diese Änderung ist nur im Kontext verständlich, dieser besteht in der Abspaltung des Tochterunternehmens BUWOG AG, welche auf Wohnungsimmobilien spezialisiert war. Durch die Abspaltung kommt es also zu einer Einschränkung bzw. Fokussierung auf gewerbliche Immobilien und damit – etwas euphemistisch formuliert – zur angesprochenen „Schärfung des Unternehmensprofils“. Diese Änderung unterstützt daher am ehesten das Unternehmensziel „Portfolio of competitive products and services“.

Die Berufung des neuen Vorstands im Jahr 2008 scheint Spuren im Lagebericht hinterlassen zu haben. Im Jahr nach dem Wechsel wird erstmals überhaupt eine Strategie-Änderung erwähnt und auch in den Folgejahren kommt es (mit Ausnahme des Jah-

res 2012) zur Erläuterung jeweils einer Änderung. Dieser Umstand ist insofern auch naheliegend, als dass der neue Vorstand ausdrücklich mit der Änderung der Strategie beauftragt war. Dies lässt sich zumindest dem Vorwort des Vorstands aus dem Geschäftsbericht 2008/2009 entnehmen: „Der Aufsichtsrat der IMMOFINANZ hat in mehreren Etappen ein neues Vorstandsteam berufen. Klarer Auftrag war, die Liquidität zu sichern, weit reichende Restrukturierungsmaßnahmen zu setzen und eine Erfolg versprechende Strategie für die Zukunft zu entwickeln.“ (2009, S. 5)

Tabelle 7: Strategieänderungen der Immofinanz AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	2	2	0	0	8
2006	2	2	0	0	16
2007	6	6	0	0	29
2008	7	7	0	0	51
2009	7	6	1	0	55
2010	17	17	1	0	62
2011	15	15	1	0	70
2012	15	15	0	0	60
2013	15	15	1	0	62

4.8 Lenzing AG

1.1.9 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.lenzing.com/de/konzern/home.html>

Die Lenzing AG ist laut eigenen Angaben seit mehr als 75 Jahren im Bereich industriell gefertigter Zellulosefasern tätig und darin Weltmarktführer. Die Produktpalette reicht von Faserzellstoff, Cellulose-Standard- und Spezialfasern bis zu Engineering-Dienstleistungen.

Die Lenzing AG notiert seit dem Jahr 1985 an der Wiener Börse. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 26.550.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 1,29% im ATX gewichtet und damit das derzeit am geringsten gewichtete Unternehmen des ATX (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Als Vorsitzender des Vorstands fungierte bis zum Jahr 2008 Dipl.-Betriebswirt Thomas Fahnmann, ab dem Jahr 2009 Mag. Dr. Peter Untersperger.

1.1.10 Analyse

Die Lenzing AG benennt bereits seit Beginn des Untersuchungszeitraums häufiger als andere Unternehmen diverse Vorhaben als „strategisch“ oder Teil einer „Strategie“. In den Folgejahren steigt die Anzahl der Nennungen weiterhin leicht an, wenn auch nicht so deutlich wie bei den meisten anderen Unternehmen.

Bereits im Jahr 2006 wird die Implementierung neuer strategischer Maßnahmen erwähnt: „Diese zufrieden stellende Entwicklung war einerseits auf verbesserte Marktbedingungen und andererseits auf die Implementierung neuer strategischer Maßnahmen wie die Verbreiterung der geografischen Präsenz und kundenspezifischer Verkaufstätigkeiten zurückzuführen.“ (Geschäftsbericht der Lenzing AG 2007, S. 45). In dieser Textstelle werden eigentlich zwei unterschiedliche Aspekte angesprochen, wobei die Ausweitung der geografischen Präsenz für sich alleine schon mehrere Unternehmensziele unterstützt, vor allem die höhere Verfügbarkeit der Produkte und den höheren Umsatz, welcher auch ausdrücklich im Kontext dieses Zitats im Lagebericht angesprochen wird. Da es hier jedoch vor allem darum zu gehen scheint, dass neue Kunden gewonnen werden und ganz ausdrücklich auch kundenspezifische Aktivitäten angesprochen werden, wird die Stelle dem Unternehmensziel „Customer-oriented service culture“ zugerechnet.

Im Jahr 2007 wird an einer Stelle auf künftige Änderungen eingegangen: „In der Lenzing Gruppe wurden 2007 mehrere strategisch wichtige Entscheidungen für den künftigen Ausbau des Segmentes Fasern getroffen.“ (2008, S. 49). Im Jahr 2008 wird die Strategieänderung rückwirkend noch einmal erwähnt: „Das Jahr war durch die konsequente Weiterentwicklung der Segmente bzw. der Segmentstrategie sowie durch die Umsetzung einer neuen, marktnahen Organisationsstruktur geprägt.“ (2009, S. 36). Die erste Stelle aus dem Jahr 2007 ist für sich alleine schwer interpretierbar, im Zusammenhang mit der Textstelle aus dem Folgejahr scheint sich jedoch auch diese Stelle auf die geänderte Organisationsstruktur nach Produkt-Segmenten zu beziehen. Beide Stellen werden daher dem Unternehmensziel „Optimization ob business process functionality“ aus der Dimension „Internal“ zugeordnet.

In den Folgejahren wird stets mehrfach betont, dass die konsequente strategische Ausrichtung auf Wachstum weitergeführt wird, von einer neuerlichen Änderung in Form einer Neuausrichtung und neuen Organisationsstruktur wird jedoch erst wieder im Jahr 2013 berichtet: „Sie löst die bisherige divisionale Konzernstruktur ab. Der Produktions-

bereich sowie Business Development und Marketing werden aufgewertet, zudem wurde eine noch konsequentere Umsetzung der Spezialitätenstrategie beschlossen.“ (2014, S. 29) sowie „Die rund 25 internationalen Teilnehmer informierten sich über die kurz- und langfristigen Marktperspektiven von Manmade Cellulosefasern, insbesondere über die innovative und vielseitige Faser TENCEL®, die im Fokus der strategischen Neuausrichtung der Lenzing AG steht.“ (2014, S. 73). Während es im ersten Zitat aus dem Jahr 2013 vorrangig um eine neuerliche strukturelle Änderung geht, bezieht sich das zweite Zitat auch und vor allem auf das Produktportfolio des Unternehmens. Obwohl die Zuordnung nicht ganz eindeutig ist, wird daher die erste Textstelle neuerlich dem Unternehmensziel „Optimization ob business process functionality“ zugeordnet, die zweite Stelle wird hingegen dem Ziel „Portfolio of competitive products and services“ zugeschlagen.

Der Wechsel des Vorstands zu Beginn des Jahres 2009 spiegelt sich im Rahmen der Untersuchung nicht wider, es gibt weder im Jahr 2009 noch danach Hinweise auf Strategie-Änderungen.

Tabelle 8: Strategieänderungen der Lenzing AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	11	11	0	0	54
2006	13	12	1	0	33
2007	11	11	0	1	36
2008	12	11	1	0	41
2009	15	15	0	0	38
2010	17	17	0	0	54
2011	19	19	0	0	50
2012	13	13	0	0	45
2013	24	24	0	2	68

4.9 Österreichische Post AG

1.1.11 Unternehmensprofil

Homepage: <https://post.at/?nrl>

Die Österreichische Post AG ist nach eigener Definition der führende österreichische Anbieter von Logistik- und Postdienstleistungen. Zu den Hauptgeschäftsbereichen zählen laut Angaben auf der Homepage des Unternehmens die Beförderung von Briefen, Werbesendungen, Printmedien und Paketen.

Die Österreichische Post AG wurde nach der Entstaatlichung im Jahr 1999 als Aktiengesellschaft gegründet und notiert seitdem an der Wiener Börse. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 67.552.638, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 4,03% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Als Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstands der Österreichische Post AG fungiert bis zum Februar 2009 Dr. Anton Wais, ab dem Jahr 2009 DI Dr. Georg Pözl.

1.1.12 Analyse

Die Lageberichte der Österreichischen Post AG zeichnen sich zunächst vor allem dadurch aus, dass Strategie nur in geringem Ausmaß und mit den immer gleichen Sätzen abgehandelt wird.

Eine im Rahmen dieser Arbeit einzigartige Besonderheit ist hier jedoch im Jahr 2009 zu finden, da hier unter dem Namen post@2011 eine Strategieänderung bereits für das übernächste Jahr angekündigt wird: „Im Programm post@2011 hat das Unternehmen eine Reihe strategischer Ziele und operativer Maßnahmen definiert, um sowohl umsatzseitige Wachstumschancen zu nutzen als auch kostenseitige Einsparungspotenziale zu realisieren.“ (Geschäftsbericht der Österreichischen Post AG 2010, S. 83). Worin diese Änderung bestehen wird, wird zunächst nicht weiter ausgeführt. Im Folgejahr wird post@2011 erneut erwähnt: „Im Rahmen des Strategieprogramms Post@2011 werden auch weiterhin eine Reihe operativer Maßnahmen umgesetzt, um sowohl umsatzseitige Wachstumschancen zu nutzen als auch kostenseitige Einsparungspotenziale zu realisieren.“ (2011, S. 37). Im Jahr 2011 zeigt sich schließlich, worin die lange angekündigte Änderung zu bestehen scheint: „Die bestehenden Segmente „Brief“ und „Filialnetz“ werden zu einem neuen Segment „Brief, Werbepost & Filialen“ zusammengefasst. Die neue Segmentierung spiegelt die strategischen Geschäftsfelder des Österreichischen Post Konzerns wider, welche die Basis der internen Organisations-, Steuerungs- und Berichtsstrukturen darstellen. (2012, S. 32). Für die ge-

nannten Änderungen gilt ähnliches wie für die zuvor besprochene Umstrukturierung der Lenzing AG. Auch hier geht es darum, dass sich das Unternehmen organisatorisch neu nach Marktsegmenten ausrichtet. Im Gegensatz zur Lenzing AG wird hier jedoch genauer dargestellt, welches Ziel sich hinter der Strukturierung verbirgt, nämlich zunächst Wachstum und Kostenreduktion, aber auch verbesserte Strukturen. Um eine möglichst realitätsnahe Bewertung durchzuführen, werden die drei Zitate daher wie folgt behandelt: Das Umsatzziel wird „Stakeholder value of business investments“, das Kostenziel wird „Optimization of business process costs“ und das Strukturziel wird „Optimization of business process functionality“ zugeordnet.

Geradezu explosionsartig steigt die Anzahl von Textstellen mit Strategie-Bezug im Jahr 2013 von durchschnittlich 4 in den Jahren zuvor auf nunmehr 18 Erwähnungen. Diese Steigerung ist zunächst nicht auf sichtbare Änderungen zurückzuführen, sondern darauf, dass erstmal die Konzernstrategie im Lagebericht ausführlich dargestellt wird. Zumindest lassen sich aus den Formulierungen keine Änderungen ableiten. Allerdings wird erneut der Beginn eines langfristigen Programms angekündigt: „Im Jahr 2013 wurde zur Chancenerkennung ein neues strategisches Projekt „Post2016“ gestartet.“ (2014, S. 50). Zwar ist noch nicht bekannt, worin die neue Strategie bestehen wird, da es sich bei „Post2016“ jedoch um das direkte Nachfolgeprojekt von „Post@2011“ handelt, wird davon ausgegangen, dass es hier zu einer weiteren organisatorischen Änderung kommen soll, daher wird diese Änderung mangels weiterführender Informationen dem Ziel „Optimization of business process functionality“ zugeordnet.

Der Wechsel des Vorstands im Jahr 2009 scheint auch in den analysierten Lageberichten sichtbar zu sein: Zumindest wird bereits in diesem Jahr und noch einmal im Jahr 2010 das Strategie-Programm „Post@2011“ angekündigt. Es handelt sich dabei um die ersten Strategieänderungen überhaupt im untersuchten Zeitraum und es ist naheliegend, dass diese sehr markante Initiative die Handschrift des neuen Vorstands trägt.

Tabelle 9: Strategieänderungen der Österreichische Post AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	5	5	0	0	14
2006	7	7	0	0	22
2007	4	4	0	0	20
2008	4	4	0	0	21
2009	3	3	0	1	22
2010	3	3	0	1	22
2011	5	5	1	0	22
2012	3	3	0	0	30
2013	17	17	0	1	30

4.10 OMV AG

1.1.13 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.omv.com/portal/01/com>

Die OMV AG zählt sicherlich zu den bekanntesten Unternehmen Österreichs und ist laut eigenen Angaben eines der größten börsennotierten Unternehmen des Landes und verfügt über mehr als 25.000 Mitarbeiter. Die OMV AG ist sowohl in der Erdöl-Exploration und Förderung („upstream“), als auch in der Raffinerie bis hin zum Tankstellen-Betrieb („downstream“) tätig.

Auch bei der OMV AG handelt es sich um ein ehemals staatliches Unternehmen, welches ab dem Jahr 1987 in mehreren Schritten privatisiert wurde. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 327.272.727, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 10,95% im ATX gewichtet und damit nach Erste Bank und Andritz das am dritt stärksten gewichtete Unternehmen des ATX (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Vorstandsvorsitzender der OMV AG war bis zum April 2011 Dr. Wolfgang Ruttenstorfer, ab diesem Zeitpunkt bis zum Ende des Untersuchungszeitraums Gerhard Roiss.

1.1.14 Analyse

Die OMV AG ist nicht nur besonders beständig, was Form und Umfang der analysierten Lageberichte anbelangt, sondern stellt auch von Anfang an klar eine Wachs-

tumsstrategie dar, woran sich auch im Untersuchungszeitraum nichts ändert. Im Gegenteil, wird diese Strategie jedes Jahr aufs Neue betont. Es sind für die OMV AG keinerlei Strategie-Änderungen im untersuchten Zeitraum auszumachen.

Dementsprechend hat auch der Wechsel des Vorstands keine Änderung an der Strategie der OMV AG hervorgebracht.

Tabelle 10: Strategieänderungen der OMV AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	3	3	0	0	13
2006	3	2	0	0	14
2007	7	6	0	0	14
2008	6	5	0	0	14
2009	7	6	0	0	14
2010	6	6	0	0	14
2011	10	10	0	0	16
2012	13	13	0	0	16
2013	10	10	0	0	16

4.11 Raiffeisen Bank International AG

1.1.15 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.rbinternational.com>

Raiffeisen Bank International AG (RBI) ist eine Bankengruppe mit Sitz in Österreich und Niederlassungen und Tochterunternehmen in 15 Mittel- und Osteuropäischen Ländern. Die Tochterunternehmen umfassen nach Informationen auf der Homepage der RBI neben Banken auch andere Finanzdienstleistungsunternehmen wie Versicherungen, Vermögensverwaltungen und Leasing- Unternehmen.

Die RBI entstand durch eine Fusion aus der Kundengeschäftssparte der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) sowie der Raiffeisen International Bank Holding AG, welche bis dahin das Auslandsgeschäft des österreichischen Raiffeisensektors gebündelt hatte.

Der Börsengang der RBI erfolgte im Jahr 2010, wobei etwa 60% im Eigentum der Raiffeisen Zentralbank (RZB) verblieben. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 292.979.038, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 4,08% im ATX gewichtet. (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Für die Jahre vor 2010 wurden für die Auswertung die Jahresfinanzberichte der Raiffeisen International Bank Holding AG herangezogen.

Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen Bank International AG war bis zum Jahr 2013 Dr. Herbert Stepic. Nach dem Rücktritt von Dr. Stepic übernahm im Juni 2013 der bisherige Stellvertreter Dr. Karl Sevelda den Vorsitz des Vorstandes.

1.1.16 Analyse

Gleich im Jahr 2005 erwähnt der Geschäftsbericht der RBI eine rückwirkende Änderung in zwei aufeinander folgenden Sätzen. Dabei geht es um die Vereinheitlichung der IT für das Core-Banking in den unterschiedlichen Ländern: „Die Strategie für das Core-Banking-System wurde abgeändert, da erkannt wurde, dass die Kosten für die Implementierung eines einheitlichen Systems in allen Netzwerkbanken, die in einem Umfeld von immer noch sehr unterschiedlichen behördlichen Rahmenbedingungen agieren, die erreichbaren Vorteile übersteigen würden.“ sowie „Die neue Strategie setzt auf regionale Lösungen, die es erlauben, Synergien in den Ländern mit ähnlichem Umfeld und Geschäftskonzept zu nutzen.“ (Geschäftsbericht der Raiffeisen Bank Holding AG 2006, S. 75). Aus beiden Zitaten lässt sich erkennen, dass diese Änderung der IT-Strategie vor allem aus Kostengründen erfolgt ist. Das entsprechende Unternehmensziel ist dementsprechend „Optimization of business process costs“.

In den Folgejahren 2006 bis 2009 werden keine Strategieänderungen angeführt, generell wird nur an relativ wenigen Stellen auf strategische Belange eingegangen. Auch die oben genannte Fusion der Raiffeisen International Holding mit Teilen der RZB wird im Jahr 2009 nur insofern im Nachtrag erwähnt, als dass dazu eine Ad hoc-Mitteilung publiziert wurde, aber noch keine Entscheidung gefallen sei. Selbst im Jahr 2010 wird die Fusion nur an einer untersuchten Stelle erwähnt, dies wird jedoch nicht als Strategieänderung dargestellt, sondern im Zusammenhang mit Synergieeffekten: „Darüber hinaus birgt die strategisch perfekte Ergänzung durch die Fusion nicht nur geschätzte Kostensynergien von jährlich € 60 Millionen, sondern auch beträchtliche Ertragssynergien.“ (Geschäftsbericht der RBI 2011, S. 169). Diese Stelle wurde daher nicht als Strategieänderung im Sinne der vorliegenden Arbeit gewertet. Der gleiche Satz findet sich im Übrigen auch im Geschäftsbericht des Jahres 2011 wieder.

Das Jahr 2011 bringt jedoch eine weitere rückwirkende Erwähnung einer Änderung der (Hedging-)Strategie: „Durch eine Änderung der Hedging-Strategie wurde das Cash-Flow Hedging im zweiten Quartal 2011 beendet und durch Portfolio Hedges ersetzt.“ (2012, S. 69). Es handelt sich hier offenbar um eine Neuausrichtung der Risikostrategie, diese Änderung wird daher dem Ziel „Managed business risks (safeguarding of assets)“ zugewiesen.

In den beiden letzten Jahren der Untersuchung gibt es keine weiteren Hinweise auf strategische Änderungen.

Der Wechsel im Vorsitz des Vorstands im Jahr 2013 hat keinen Einfluss auf die Untersuchung. Da der Wechsel kurzfristig zustande gekommen war und die Zeit bis zur Erstellung des Geschäftsberichts 2013 nicht mehr sehr lange war, wäre es auch eher überraschend, wenn sich hier strategische Änderungen bereits im selben Jahr wieder spiegeln würden. Wenn überhaupt, so sind Änderungen vermutlich erst in den folgenden Jahren (außerhalb des Untersuchungszeitraums) zu erwarten.

Tabelle 11: Strategieänderungen der Raiffeisen Bank International AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	8	8	2	0	26
2006	4	4	0	0	28
2007	6	6	0	0	36
2008	2	2	0	0	30
2009	7	7	0	0	36
2010	4	4	0	0	35
2011	10	10	1	0	40
2012	3	3	0	0	30
2013	5	5	0	0	29

4.12 RHI AG

1.1.17 Unternehmensprofil

Homepage: http://www.rhi-ag.com/internet_de/

Die RHI AG ist nach eigenen Angaben Weltmarktführer für hochwertige Feuerfestprodukte, -systeme und Dienstleistungen. Die Produktpalette reicht dabei von feuerfesten Materialien bis hin zu Schmelzöfen für die metallverarbeitende Industrie. Die RHI AG beschäftigt ca. 8000 Mitarbeiter in über 100 Vertriebs- und Fertigungsstandorten in Europa, Asien und Nord- und Südamerika.

Die RHI AG entstand 1998 aus der ehemaligen Radex Heraklith Industriebeteiligungs AG und notiert seitdem an der Wiener Börse. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 39.819.039, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 2,06% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Vorstandsvorsitzender in den Jahren 2005-2006 ist DI Dr. Helmut Draxler und von 2007-2008 DI Dr. Andreas Meier. Von 2009 bis zum Herbst 2010 folgt Thomas Fahnenmann, ab diesem Zeitpunkt übernimmt die Funktion für ein Jahr Henning E. Jensen und ab Herbst 2011 bis zum Ende der Untersuchung Franz Struzl.

1.1.18 Analyse

So wie bei vielen anderen der untersuchten Unternehmen haben auch die Geschäftsberichte der RHI AG im Laufe der Jahre stark an Umfang zugenommen. Vom Jahr 2005 abgesehen, in welchem es nur eine einzige Nennung des Begriffs „Strategie“ gibt, bleibt die Anzahl der relevanten Stellen bis 2011 relativ konstant. Einige wenige Stellen wurden ausgeschieden, weil sie sich auf die Strategie von Konkurrenten oder der (chinesischen) Regierung beziehen.

Änderungen an der Strategie konnten nicht ausgemacht werden. Es ist im Gegenteil häufig von „bestehender Strategie“, „konsequenter Weiterführung“ oder ähnlich gelagerten Begriffen die Rede.

Die RHI AG ist von allen untersuchten Unternehmen jenes mit den meisten Wechseln des Vorstands. In nur 9 Jahren waren 5 verschiedene Personen in der Position des Vorstandsvorsitzenden. Da Vorstände üblicherweise für 5-jährige Perioden bestellt werden ist offensichtlich, dass es sich hier nicht (nur) um geplante Übergaben handelt. Was auch immer die Gründe für diese raschen Wechsel waren, wäre es auch naheliegend, dass sich das Unternehmen nicht nur personell, sondern auch strategisch zu verändern sucht. Interessanter Weise gibt es in den Lageberichten darauf keinerlei Hinweise. Vielleicht wird aber auch gerade deshalb die Beständigkeit der Strategie in den Lageberichten so konsequent betont, um die Adressaten des Berichts, also beispielsweise Aktionäre durch die häufigen Wechsel nicht zu „beunruhigen“.

Tabelle 12: Strategieänderungen der RHI AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	1	1	0	0	10
2006	10	8	0	0	20
2007	12	11	0	0	21
2008	8	8	0	0	28
2009	11	11	0	0	33
2010	8	8	0	0	32
2011	11	11	0	0	35
2012	16	16	0	0	35
2013	9	9	0	0	37

4.13 Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG

1.1.19 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.sbo.at/cms/cms.php>

Ein weiteres Unternehmen, welches sich selbst als Weltmarktführer bezeichnet, ist die Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG. Das Unternehmen ist – wie der Name bereits sagt – in der Produktion von Ausrüstung zur Öl-Exploration tätig und bietet auch Services im Bereich von Reparatur und Wartung dieser Anlagen an. Das Unternehmen verfügt zum Ende des Jahres 2014 über 1720 Mitarbeiter, der Großteil davon in Österreich und Nordamerika (Mexico).

Das Unternehmen entstand 1988 aus einer Ausgliederung aus der Vereinigte Edelstahlwerke AG, welche wiederum ein Zusammenschluss verschiedener staatlicher Schwerindustrie-Unternehmen war. Die Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG wurde 1995 privatisiert, notierte bis zum Jahr 2003 an der Börse Brüssel und seither an der Börse Wien. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 16.000.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 1,80% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Vorstandsvorsitzender war während des gesamten Untersuchungszeitraums Gerald Grohmann.

1.1.20 Analyse

Völlig untypisch für diese Untersuchung geht die Anzahl „strategischer“ Nennungen in den Geschäftsberichten der Schoeller Bleckmann AG im Laufe der Jahre zurück. Die häufigsten Stellen konnten für das Jahr 2005 ermittelt werden, während es für die Jahre 2010 bis 2012 keine einzige Nennung gibt und auch im abschließenden Jahr 2013 nur eine einzige Nennung im Zusammenhang mit einer neuen Produktionstochter aufscheint.

Zwei Stellen aus dem Jahr beziehen sich auf ein neues strategisches Investitionsprogramm. Diese Stellen wurden als Strategieänderung gewertet, da es dieses Programm offenbar in den Vorjahren nicht gab: „Mit Anlaufen des strategischen Investitionsprogramms wurden bereits im Jahresverlauf 2005 die Maschinenparks an den Standorten in den USA und Österreich deutlich aufgestockt.“ bzw. „Der Start des strategischen Investitionsprogramms nach der erfolgreichen Kapitalerhöhung führte bereits im Geschäftsjahr 2005 zu einem deutlichen Anstieg der Investitionen in Sachanlagen.“ (Geschäftsbericht der Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG 2006, S. 19f). Beide Textstellen zu dieser Strategie-Änderung lassen sich eindeutig dem Unternehmensziel „Stakeholder value of business investments“ zuordnen.

In den Folgejahren ist dann stets vom „bestehenden“ Investitions- bzw. Wachstumsprogramm die Rede, es gibt keine Hinweise auf irgendeine strategische Änderung in diesen Jahren.

Tabelle 13: Strategieänderungen der Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	8	8	2	0	7
2006	3	3	0	0	9
2007	4	4	0	0	9
2008	1	1	0	0	11
2009	1	1	0	0	13
2010	0	0	0	0	13
2011	0	0	0	0	15
2012	0	0	0	0	14
2013	1	1	0	0	17

4.14 Telekom Austria AG

1.1.21 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.telekomaustria.com/>

Die Telekom Austria AG ist als Muttergesellschaft der A1 Telekom Austria AG nach eigenen Angaben nicht nur der größte Telekom-Anbieter Österreichs, sondern auch in 7 weiteren Ländern „führend“ tätig bzw. fungiert als Holding von verschiedenen Gesellschaften in diesen Ländern. Das Unternehmen zählt in den acht Ländern insgesamt 23 Mio. Kunden und beschäftigt mehr als 16.000 Mitarbeiter.

Die Telekom Austria wurde 1998 privatisiert und notiert seit dem Jahr 2000 an der Wiener Börse. Die Telekom Austria AG steht mit 50,8% im Mehrheitseigentum der mexikanischen Gesellschaft América Móvil. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 664.500.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 2,33% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Im Jahr 2005 war Heinz Sundt Vorstandsvorsitzender, doch folgte bereits im Sommer 2006 der Wechsel zu Dr. Boris Nemšić, welcher bis Anfang 2009 den Vorsitz innehatte. Ihm folgte im April Hannes Ametsreiter, welcher die Funktion bis heute ausführt.

1.1.22 Analyse

Im Gegensatz zu den anderen Unternehmen beziehen sich Äußerungen zur Strategie der Telekom Austria AG vor allem auf die „Mittelverwendungsstrategie“, also darauf, wie mit den anfallenden Unternehmensgewinnen umgegangen werden soll. Die dabei diskutierten Möglichkeiten lauten im Wesentlichen Reinvestierung, Auszahlung von Dividenden und Rückkauf eigener Aktien. Eine Änderung dieser Strategie wird im Jahr 2006 angekündigt: „Ende April werden wir die neue Mittelverwendungsstrategie der Telekom Austria Gruppe vorstellen.“ (Geschäftsbericht der Telekom Austria AG 2007, S. 47). Diese Strategie-Änderung kann eindeutig dem Ziel „Stakeholder value of business investments“ zugeordnet werden. Im Folgejahr 2007 wird dann etwas deutlicher, worin die neue Strategie besteht, auch wenn dies nicht mehr explizit als Änderung angeführt wird: „Wachstumsinvestitionen realisierten wir jedoch nur dann, wenn damit eine höhere Wertsteigerung verbunden ist als durch Aktienrückkäufe. Unsere Strategie der Mittelverwendung wird sich auch in den kommenden Jahren daran orientieren.“ sowie „Die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ist das übergeordnete strategische Ziel der Telekom Austria Group.“ (2008, S. 10 und S. 14).

Ebenfalls im Jahr 2006 wird eine weitere, rückwirkende Änderung beschrieben: „Um neue Kundenschichten zu adressieren, wurde 2006 in Österreich und Kroatien eine Zwei-Marken-Strategie umgesetzt: In Kroatien wurde die neue Prepaid-Diskontmarke „tomato“ und in Österreich die Marke „bob“ eingeführt.“ (2007, S. 39). Auch hier ist eine eindeutige Zuordnung möglich, nämlich zum Unternehmensziel „Portfolio of competitive products and services“. Auch diese Änderung scheint im Folgejahr als Strategie auf, welche weitergeführt wird.

Eine weitere strategische Veränderung wird erst wieder im Geschäftsbericht des Jahres 2011 angekündigt, wieder geht es dabei um die Mittelverwendung: „Aufgrund der notwendigen Investitionen, anstehender Frequenzauktionen und etwaiger Konsolidierungen wird sich zum Teil auch die Mittelverwendungsstrategie dieser Unternehmen temporär ändern.“ (2012, S. 4). Diese Stelle wird – so wie schon das erste Zitat – dem Ziel „Stakeholder value“ zugeordnet. Eine Bestätigung dieser Änderung scheint im Folgejahr nicht auf, im Gegenteil gilt offenbar weiterhin: „Die Unternehmensstrategie der Telekom Austria Group verfolgt eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts unter Berücksichtigung aller relevanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte.“ (2013, S. 21).

Ab dem Jahr 2012 ist mehrfach von einer Konvergenzstrategie die Rede, im Jahr 2013 zusätzlich von einer Turnaround-Strategie, jedoch ohne dass aus den Lageberichten ersichtlich wäre, dass hier eine Änderung stattgefunden hat.

Insgesamt steigen die Textstellen mit „strategischem“ Bezug im Lauf der Jahre von 3 auf 22, also um mehr als das sieben-fache.

Was den Wechsel der Vorstandsvorsitzenden betrifft, so ist auffällig, dass gerade im Jahr 2006, als der vorzeitige Wechsel von Heinz Sundt zu Boris Nemšić erfolgte, 2 Strategieänderungen sichtbar sind. Ob ein direkter Zusammenhang besteht, kann nur spekuliert werden, der Geschäftsbericht des Jahres 2006 gibt darüber keine Auskunft. Der weitere Wechsel im Jahr 2009 hatte jedenfalls im Sinne dieser Untersuchung keine Auswirkung auf die Strategie des Unternehmens.

Tabelle 14: Strategieänderungen der Telekom Austria AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	3	3	0	0	17
2006	4	4	1	1	17
2007	5	5	0	0	16
2008	1	1	0	0	14
2009	4	4	0	0	22
2010	6	4	0	0	19
2011	8	8	0	1	22
2012	13	13	0	0	23
2013	22	22	0	0	25

4.15 Uniqa Insurance Group AG

1.1.23 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.uniqa.at/uniqaat/?r>

Bei der Uniqa Insurance Group AG handelt es sich um eine internationale Versicherungsgruppe mit Sitz in Wien, welche jedoch neben Österreich noch in 18 weiteren Ländern in Zentral-, Süd- und Osteuropa tätig ist. Die Uniqa Insurance Group AG fungiert dabei als Holdinggesellschaft. Die Uniqa ist einer der größten Versicherungskonzerne Österreichs und verfügt insgesamt über mehr als 14.000 Mitarbeiter.

Die Uniqa Insurance Group AG entstand ursprünglich unter dem Namen Uniqa Versicherungs AG aus dem Zusammenschluss von Bundesländer-Versicherung und der Austria Collegialität Österreichische Versicherung AG. Das Unternehmen notiert seit dem Zusammenschluss im Jahr 1999 an der Börse Wien. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 309.000.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 2,75% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Als Sprecher des Vorstands fungierte 2005 Dr. Peter Eichler, im Jahr 2006 folgte Dr. Konstantin Klien als Vorstandsvorsitzender und ab dem Sommer 2011 Dr. Andreas Brandstetter.

1.1.24 Analyse

Die Uniqa ist in punkto Strategie relativ zurückhaltend, was generelle Erläuterungen betrifft, so gibt es in den einzelnen Jahren jeweils nur einige wenige Textstellen mit strategischem Bezug. Die Strategie selbst scheint sehr beständig zu sein, insgesamt sind nur zwei Änderungen erkennbar. Im Jahr 2007 scheint folgende Stelle auf: „Diese erfolgreich eingeführte Strategie im Privatbereich wird ab 2008 auch im Betriebsbereich umgesetzt.“ (Geschäftsbericht der Uniqa Insurance Group AG 2008, S. 9). Diese Stelle wurde als Ankündigung einer Änderung gedeutet. Es ist hier nur aus dem Kontext erkennbar, dass es sich bei dieser Änderung um den Ausbau von „Scoring-Modellen“ geht, welche dazu dienen sollen, die Prämiengestaltung (also letztlich den Produktpreis) zu verbessern bzw. „individueller und risikogerechter“ zu gestalten. Da eine verbesserte Preisgestaltung letztlich der Konkurrenzfähigkeit des Produkts dient, wird diese Änderung dem Unternehmensziel „Portfolio of competitive products and services“ zugeordnet.

Im Jahr 2012 wird das Strategieprogramm Uniqa 2.0 vorgestellt: „Der Erlös aus der Barkapitalerhöhung stärkt die Kapitalausstattung sowie die Solvabilität von UNIQA und soll gemeinsam mit den geplanten Verbesserungen aus der Umsetzung des Strategieprogramms UNIQA 2.0 sowie Zuflüssen aus dem geplanten Börsengang (Re-IPO) die Basis schaffen, um – besonders in CEE – nachhaltige Wachstumschancen zu nutzen.“ (2013, S. 21). Auch diese Stelle wurde als angekündigte Änderung eingestuft, das Strategieprogramm wird auch im Folgejahr als erfolgte Änderung erwähnt: „Im Oktober 2013 führte die UNIQA Group die im Rahmen des Strategieprogramms UNIQA 2.0 geplante Kapitalerhöhung (Re-IPO) erfolgreich durch und erzielte damit einen Bruttoerlös von 757 Millionen Euro.“ (2014, S. 22). Beide Stellen werden als Unternehmensziel „Stakeholder value of business investments“ klassifiziert.

Die Wechsel des Vorstandes lassen sich in den Strategieänderungen gut nachvollziehen. Jeweils im Jahr nach den beiden Vorstands-Wechseln gibt es eine angekündigte Strategie-Änderung, während es in den anderen Jahren keinerlei Ankündigungen gibt.

Tabelle 15: Strategieänderungen der Uniqa AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	3	3	0	0	16
2006	4	4	0	0	14
2007	3	3	0	1	10
2008	2	2	0	0	11
2009	4	4	0	0	11
2010	6	5	0	0	12
2011	3	2	0	0	24
2012	2	2	0	1	22
2013	5	5	1	0	16

4.16 Verbund AG

1.1.25 Unternehmensprofil

Homepage: <https://www.verbund.com/at/de/>

Die Verbund AG bezeichnet sich selbst auf ihrer Homepage als Österreichs führendes Stromunternehmen und einen der größten Stromerzeuger aus Wasserkraft in Europa. Die Verbund AG inklusive von Tochterunternehmen ist mit ca. 3000 Mitarbeitern in 12 europäischen Ländern tätig. Die Tätigkeitsfelder sind sowohl die Stromerzeugung als auch Transport, Handel und Vertrieb.

Das Unternehmen wurde 1988 teilprivatisiert und ist seitdem an der Börse Wien notiert, wobei die Republik Österreich mit 51% des Kapitals Mehrheitseigentümer ist. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 170.233.686, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 2,79% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Zu Beginn des Untersuchungszeitraums war Dipl. Ing. Hans Haider Vorsitzender des Vorstands, ihm folgte im Mai 2007 Dr. Michael Pistauer. Ein weiterer Wechsel in dieser Funktion folgte mit Jänner 2009, als Dipl. Ing. Wolfgang Anzengruber zum Vorstandsvorsitzenden berufen wurde.

1.1.26 Analyse

Die Verbund AG ist im Rahmen dieser Untersuchung das Unternehmen, welches die meisten Nennungen des Begriffs Strategie innerhalb eines Jahres (2008) aufweist. Einige Stellen wurden jedoch als nicht relevant ausgesondert, da sie sich auf Strategien der österreichischen Regierung oder der Europäischen Union oder eine einzelne Beteiligung beziehen.

Im Jahr 2008 wird ein Höhepunkt erreicht, mit welchem insgesamt 34 relevante Nennungen des Begriffs „Strategie“ bzw. „strategisch“ aufscheinen. Besonders betont wird im ersten Jahr der Wirtschaftskrise die bewährte, konservative Investitionsstrategie. Gleichzeitig wird in diesem Jahr jedoch an zwei Stellen eine neue Wachstumsstrategie verkündet, welche im Herbst des Vorjahres bereits begonnen wurde (ohne dass dies im Geschäftsbericht des Jahres 2007 erwähnt worden wäre): „Infolge der im November 2007 beschlossenen Strategie und des damit einhergehenden Investitionsprogramms wurde eine grundlegende Neustrukturierung des Beteiligungsbereichs vorgenommen.“ und „Angesichts der aktuellen Entwicklungen hat sich der Verbund im Jahr 2007 eine saubere Wachstumsstrategie verschrieben, die noch stärker als bisher auf regenerativen Energieträgern basiert.“ (Geschäftsbericht der Verbund AG 2009, S. 63 und S. 68). Die Wachstumsstrategie wird auch in einigen weiteren Stellen zusätzlich erwähnt, ebenso in den Folgejahren, jedoch ohne dass dabei nochmals von einer Änderung die Rede ist. Die Strategieänderung wird dem Unternehmensziel „Stakeholder value of business investments“ zugerechnet.

In den folgenden Jahren gibt es keine weiteren Hinweise auf Strategieänderungen, interessanter Weise geht auch die Erwähnung von „Strategie“ wieder kontinuierlich zurück. Da der Verbund in einer Branche tätig ist, welche generell langfristig orientiert ist, da beispielsweise die Errichtung eines Kraftwerks eine Investition darstellt, welche sich erst über viele Jahre hinweg amortisieren kann, ist die geringe Anzahl von Strategieänderungen vermutlich wenig überraschend.

Die beiden (einzigen) 2008 rückwirkend verlautbarten Strategieänderungen betreffen das Jahr 2007 und fallen somit in ein Jahr, in welchem es einen Wechsel an der Spitze des Vorstandes gegeben hat. Der Geschäftsbericht lässt in diesem Fall eher darauf schließen, dass diese Änderung mit der wirtschaftlichen Lage des Konzerns zusammenhängt, ein Zusammenhang mit dem Wechsel kann aber natürlich auch nicht ausgeschlossen werden. Der Wechsel des Jahres 2009 hatte jedenfalls keine weitere Nennung einer Strategieänderung zur Folge.

Tabelle 16: Strategieänderungen der Verbund AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	9	9	0	0	38
2006	16	15	0	0	33
2007	19	19	0	0	48
2008	36	34	2	0	64
2009	31	28	0	0	61
2010	27	20	0	0	74
2011	16	15	0	0	76
2012	19	17	0	0	56
2013	14	12	0	0	56

4.17 Vienna Insurance Group AG

1.1.27 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.vig.com/de/home.html>

Die Vienna Insurance Group AG ist nach der Uniqa der zweite Versicherungskonzern im ATX und im Rahmen dieser Untersuchung. Ebenso wie die Uniqa ist auch die Vienna Insurance Group AG in Zentral- und Osteuropa tätig und beschäftigt in insgesamt 23 Ländern mehr als 23.000 Mitarbeiter. Laut eigenen Angaben ist die VIG damit die größte Versicherungsgruppe in Österreich und hat auch in allen anderen Ländern den Anspruch, die führende Versicherung zu sein oder zu werden.

Seine Ursprünge hat der Konzern bereits im Jahr 1824, in welche die k.u.k. Brand-schaden Versicherung gegründet wurde. Zu den Versicherungen der Gruppe in Österreich gehören unter anderem die Wiener Städtische Versicherung, die Donau Versicherung sowie die ehemalige Versicherung der Sparkassen. Bereits im Jahr 1990 erfolgte der Markteintritt in den ersten CEE Ländern, damit war die VIG – ebenfalls nach eigenen Angaben – „First Mover“ in diesem Markt. Das Unternehmen notiert seit 1994 an der Wiener Börse, die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 128.000.000, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 4,22% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Vorstandsvorsitzender der Vienna Insurance Group AG war bis zum Juni 2012 Dr. Günter Geyer, ihm folgte ab diesem Zeitpunkt Dr. Peter Hagen.

1.1.28 Analyse

Bei der Analyse der Lageberichte der Vienna Insurance Group AG zeigt sich ein „Bruch“ zwischen den Jahren 2006 und 2007, was den Umfang der Lageberichte angeht. In den Jahren 2005 und 2006 sind die Lageberichte der VIG die umfangreichsten von allen untersuchten Unternehmen mit jeweils ca. 70 Seiten. Der große Umfang ist vor allem der detaillierten Darstellung der zahlreichen Tochterunternehmen in den verschiedenen Ländern geschuldet. Im Jahr 2007 erfolgt ein Redesign des Lageberichts (auch optisch) und eine deutliche inhaltliche Straffung auf ca. ein Drittel des vorigen Umfangs. In den Folgejahren nimmt der Umfang dann tendenziell wieder leicht zu. Einhergehend mit dieser Schwankung im Umfang geht auch die Anzahl von Textstellen mit Strategie-Bezug. Für die Analyse ist dies aber insofern nicht weiter bedeutsam, weil es sich bei den zahlreicheren Stellen in den beiden ersten Jahren um keine Stellen handelt, welche Strategie-Änderungen betreffen, da es insgesamt im gesamten Untersuchungszeitraum keine einzige Stelle gibt, welche auf eine Strategie-Änderung schließen lässt. Im Gegenteil wird über den gesamten Zeitraum stark betont, dass an den bestehenden Strategien, insbesondere der „bewährten“ Mehrproduktstrategie festgehalten wird.

Eine Strategieänderung auf Grund des Wechsels im Vorstand im Jahr 2012 lässt sich auf Grund des generellen Mangels von Strategieänderungen nicht ausmachen.

Tabelle 17: Strategieänderungen der Vienna Insurance Group AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	19	18	0	0	69
2006	23	22	0	0	73
2007	4	4	0	0	24
2008	2	2	0	0	20
2009	2	1	0	0	20
2010	4	3	0	0	23
2011	7	7	0	0	33
2012	6	6	0	0	32
2013	6	6	0	0	30

4.18 Voest Alpine AG

1.1.29 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.voestalpine.com/group/de/>

Die Voest Alpine AG bezeichnet sich selbst auf ihrer Homepage als „stahlbasierten Technologie- und Industriegüterkonzern“. Die Gruppe weist ca. 500 Tochtergesellschaften in mehr als 50 Ländern auf und hat weltweit mehr als 48.000 Mitarbeiter. Zum Produktportfolio der Voest Alpine AG zählen unter anderem Werkzeugstahl und Stahlprofile, Schienen und Weichen sowie Flach- und Edelstahlprodukte für die Automobil- und Flugzeugindustrie sowie die Bauindustrie.

Die Voest Alpine AG ging aus dem 1995 privatisierten staatlichen Stahlkonzern VÖEST hervor und notiert seitdem an der Börse Wien. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 172.449.163, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 9,46% im ATX gewichtet und damit der am viert stärksten gewichtete Titel des Index (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Im gesamten Untersuchungszeitraum war Dr. Wolfgang Eder Vorsitzender des Vorstands.

1.1.30 Analyse

Die Voest Alpine AG verfügt über ein vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr von Anfang April bis Ende März. Für die Untersuchung im Rahmen dieser Masterarbeit gilt ebenso wie bei der Immofinanz AG, dass das Geschäftsjahr 2005/2006 der Voest Alpine AG mit dem Geschäftsjahr 2005 gleichgesetzt wird. Gleiches gilt sinngemäß für die nachfolgenden Jahre.

So wie viele Unternehmen im ATX ist auch die Voest Alpine AG sehr beständig in ihrer Strategie. Das zeigt sich z.B. an einigen Aussagen zur (strategischen) Risikostrategie, welche Jahr für Jahr mit den exakt gleichen Sätzen erklärt wird. Das zeigt sich aber auch an der Tatsache, dass im gesamten Untersuchungszeitraum keine Strategieänderungen angekündigt oder rückwirkend dargestellt wurden. Mehrfach wird hingegen auf die strategische Neuausrichtung im Geschäftsjahr 2001/2002 Bezug genommen, an welcher unverändert festgehalten wird. Selbst die Neubestellung des Vorstands im Jahr 2011 erfolgte „vor dem Hintergrund der langfristigen Wachstumsstrategie“ (Geschäftsbericht der Voest Alpine AG 2012, S. 38). Im Dezember 2012 wurde schließlich nach 12-monatigen Beratungen die neue Konzernstrategie wie folgt festgelegt: „Der voestalpine-Konzern setzt den Weg des wertsteigernden Wachstums langfristig konse-

quent fort.“ (2013, S. 40). Noch besser lässt sich der Zugang der Voest Alpine zu Strategie-Änderungen mit einem Zitat aus dem Geschäftsjahr 2013 illustrieren: „Die Wachstumsstrategie 2020 bedeutet die konsequente Fortsetzung dieses 2001 erfolgreich eingeschlagenen Weges.“ (2014, S. 36).

Tabelle 18: Strategieänderungen der Voest Alpine AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	10	10	0	0	19
2006	12	12	0	0	26
2007	10	10	0	0	30
2008	8	8	0	0	32
2009	13	13	0	0	32
2010	12	12	0	0	30
2011	15	15	0	0	30
2012	22	21	0	0	31
2013	20	19	0	0	32

4.19 Wienerberger AG

1.1.31 Unternehmensprofil

Homepage: <http://www.wienerberger.at/>

Die Wienerberger AG ist nach eigenen Angaben der weltweit größte Hersteller von Ziegeln und Tondach-Ziegeln sowie Marktführer in Europa für Rohrsysteme. Das Unternehmen ist mit mehr als 200 Produktionsstandorten und ca. 12.000 Mitarbeitern in 30 Ländern tätig. Stammsitz des Unternehmens ist Wien.

Das Unternehmen wurde bereits 1819 gegründet und bereits 1869 an die Wiener Börse gebracht. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 117.526.764, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 4,47% im ATX gewichtet (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

In den Jahren bis 2009 hatte Dr. Wolfgang Eder die Position des Vorstandsvorsitzenden inne, ihm folgte im April 2009 Heimo Scheuch, welcher die Funktion bis heute ausführt.

1.1.32 Analyse

Die Lageberichte der Jahre 2007 – 2009 weisen eine Besonderheit auf: Der Lagebericht ist über den Geschäftsbericht verteilt, dabei sind jene Kapitel welche zum Lagebericht zählen, im Inhaltsverzeichnis farblich markiert. Die betroffenen Kapitel wurden in den Jahresfinanzbericht übernommen, ohne dass dabei auf ein einheitliches Schriftbild etc. Wert gelegt wurde, auch wurden die Seitenzahlen nicht angepasst. Somit kommt es im Ausgangsmaterial immer wieder zu „Lücken“ von mehreren Seiten (auf Seite 33 folgt Seite 50 etc.). Dadurch erklären sich die zum Teil weit auseinander liegenden Seitenzahlen im Ausgangsmaterial.

Während im Jahr 2005 nur 2 „strategische“ Textstellen im Lagebericht zu finden sind, steigt diese Zahl im Laufe der Jahre stark an. Dies liegt zu einem großen Teil allerdings daran, dass die Wienerberger AG stärker als alle anderen untersuchten Unternehmen die Aufgaben von Vorstand, Aufsichtsrat, diversen Ausschüssen und anderen Stellen und Rollen im Unternehmen erläutert. Alle diese Gruppen und Personen verfügen natürlich über „strategische“ Aufgaben, weshalb es hier zu zahlreichen Nennungen kommt.

Es gibt jedoch auch einige handfestere Hinweise auf die Strategie der Wienerberger AG und auch mehrfach Erwähnungen von Strategieänderungen: In den Jahren 2005-2007 lautet die Kernaussage der Wienerberger AG: „Im Mittelpunkt unserer Strategie steht die Steigerung des Unternehmenswertes.“ (Geschäftsbericht der Wienerberger AG 2006, S. 76; 2007, S. 68; 2008, S. 73).

Im Folgejahr findet dann (rückwirkend) die erste Änderung statt, welche gleich an 4 Stellen dargestellt wird: „Während in Zeiten des Wirtschaftswachstums die erwirtschafteten Cash-flows vorrangig in Wachstumsprojekte investiert werden, hat Wienerberger in einem zunehmend schwieriger werdenden Marktumfeld den strategischen Schwerpunkt auf die Sicherung der Liquidität gelegt.“ (2009, S. 18) sowie „Aufgrund der durch die Finanzkrise ausgelösten Verschlechterung der allgemeinen Wirtschaftslage und des damit verbundenen Markteinbruchs in den USA und Großbritannien sowie des schwachen Wohnungsneubaus in Deutschland wurde es notwendig, die Strategie an das geänderte Marktumfeld anzupassen, Wachstumsprojekte aufzuschieben und die Maximierung der Cash-flows zur Erhaltung der gesunden finanziellen Basis und Liquidität als wichtigstes Ziel zu definieren.“ (2009, S. 23) bzw. „Diesen Risiken begegnete Wienerberger bereits im Sommer 2008 mit einer raschen Strategieanpassung, welche die Maximierung der Cash-flows zur Sicherung der Liquidität als oberste Priorität definiert hat.“ (2009, S.33) und „Wir werden daher unsere an das geänderte Marktumfeld

angepasste Strategie – Sicherung und Ausbau von Liquidität, Maximierung der Cash-flows und verstärkte Marketingaktivitäten – fortsetzen.“ (2009, S. 83). Eine derartig klare und mehrfache Darstellung einer Strategieänderung ist im Rahmen dieser Untersuchung einmalig. Alle vier zitierten Stellen beziehen sich vor allem auf die Sicherstellung von Liquidität und Cash-Flows. An einem Zitat lässt sich jedoch auch erkennen, dass es hier auch um die Vermeidung von Risiken geht. Es werden daher drei Stellen dem Unternehmensziel „Stakeholder value of business investments“ und eine Stelle dem Ziel „Managed business risks (safeguarding of assets)“ zugerechnet.

Im Sinne dieser Untersuchung zwar irrelevant aber trotzdem erwähnenswert ist, dass diese offenbar kurzfristig in der Krise erfolgte Strategieänderung im Folgejahr bereits zur (halben) Normalität erhoben wird: „Wienerberger verfolgt seit Jahren eine Strategie der Maximierung von Cash-flows zur nachhaltigen und langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts.“ (2010, S. 18). Immerhin wird die Änderung auch als solche noch einmal erwähnt: „Diesen Risiken begegnete Wienerberger bereits im Sommer 2008 und in noch größerem Umfang in 2009 mit einer raschen Strategieberichtigung, welche die Maximierung der Cash-flows zur Sicherung der Liquidität als oberste Priorität definiert hat.“ (2010, S. S. 33). Auch diese Änderung wird dem Ziel „Stakeholder value“ zugeordnet.

Weitere, etwas weniger einschneidende Änderungen gibt es auch noch in den beiden folgenden Jahren: So wurde im Jahr 2010 das Kerngeschäft verbreitert um die Abhängigkeit vom Wohnungsbau zu reduzieren (zwei Stellen). Dies wurde auch im Geschäftsbericht 2011 noch einmal als Änderung erwähnt, alle drei Stellen werden als „Portfolio of competitive products and services“ klassifiziert. Eine weitere Textstelle beschreibt „die strategische Neuausrichtung von einem stark expansionsgetriebenen zu einem marktorientierten Unternehmen mit Fokus auf den Vertrieb von innovativen und hochwertigen Produkten.“ (2012, S. 14). Auf Grund des Produkt-Zusammenhangs wird diese Stelle ebenfalls unter „Portfolio of competitive products and services“ eingestuft.

Der Wechsel im Vorstand im Jahr 2009 spiegelt sich im Lagebericht im Sinne dieser Untersuchung nicht wieder, zwar gab es in diesem Jahr eine rückwirkende Nennung und auch im Jahr 2010 werden in 2 Textstellen Strategieänderungen genannt, diese beziehen sich jedoch auf Änderungen des Jahres 2008, welche also bereits vor dem Wechsel stattgefunden haben.

Tabelle 19: Strategieänderungen der Wienerberger AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	2	2	0	0	15
2006	7	7	0	0	16
2007	10	10	0	0	28
2008	18	18	4	0	45
2009	22	22	1	0	45
2010	22	22	2	0	46
2011	16	16	2	0	42
2012	12	12	0	0	43
2013	10	10	0	0	36

4.20 Zumtobel Group AG

1.1.33 Unternehmensprofil

Homepage: http://www.zumtobelgroup.com/de/unser_unternehmen.htm

Die Zumtobel Group AG mit Sitz in Dornbirn in Vorarlberg ist im Bereich Lichttechnik tätig und zählt sich selbst auf der Homepage des Unternehmens „zu den wenigen Global Playern der Lichtindustrie“. Die Produktpalette reicht dem zufolge von professioneller Innen- und Außenbeleuchtung, Lichtsteuerungssystemen und Lichtkomponenten bis hin zu LED- und OLED-Technologie.

Die Zumtobel Group AG geht auf ein 1950 gegründetes Unternehmen zurück, welches 1976 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Die Zumtobel Group AG notiert seit 2006 an der Wiener Börse und ist seit diesem Jahr auch im ATX enthalten. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien beträgt 43.500.00, die Aktie ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 1,81% im ATX gewichtet und damit nach Marktkapitalisierung das drittkleinste Unternehmen des ATX (Homepage Wiener Börse, Indexinformationen, 2015).

Im Untersuchungszeitraum gab es zwei Wechsel an der Spitze des Vorstandes: Im März 2010 wurde Dr. Andreas Ludwig von Dr. Harald Sommerer abgelöst, welcher wieder im Oktober 2013 von Dr. Ulrich Schumacher abgelöst wurde.

1.1.34 Analyse

Die Zumtobel Group AG ist nach Immofinanz AG und Voest Alpine AG das dritte Unternehmen im ATX, welches ein abweichendes Geschäftsjahr (von Anfang Mai bis Ende April) aufweist. Auch in diesem Fall gilt, dass das Geschäftsjahr 2005/2006 mit dem Geschäftsjahr 2005 gleichgesetzt wird. Gleiches gilt sinngemäß für die nachfolgenden Jahre.

Eine Besonderheit im Rahmen der Untersuchung war die Tatsache, dass der Geschäftsbericht der Zumtobel AG für die Jahre 2005 und 2006 in Deutsch und Englisch im selben Dokument vorliegt: Die jeweils linke Hälfte jeder Seite ist auf Deutsch, rechts daneben findet sich die englische Übersetzung. Zur besseren Vergleichbarkeit wurde die Seitenanzahl für die quantitative Gegenüberstellung für diese beiden Jahre daher halbiert.

Auch die Zumtobel AG zählt zu jenen Unternehmen, welche über die Jahre hinweg an ihrer eingeschlagenen Strategie festhalten, wobei die Strategie im Zeitverlauf immer ausführlicher dargestellt wird, wodurch es auch zu einer starken Steigerung der Anzahl entsprechender Erwähnungen kommt. Die Darstellung der Konzernstrategie variiert dabei mit den Jahren leicht, und es werden teils jene, teils andere Schwerpunkte besonders hervorgehoben, von einer Strategieänderung ist jedoch zunächst nicht die Rede. Erst im Geschäftsbericht 2010/2011 wird die Genehmigung und Verkündung einer neuen mittelfristigen Strategie mehrfach erwähnt. Die neue Strategie selbst wird zweimal als globale Wachstumsstrategie bezeichnet: „So begegnet die Zumtobel Gruppe dem demografischen Wandel, dem Fachkräftemangel sowie internen Veränderungen, wie sie die neue globale Wachstumsstrategie mit sich bringt.“ (Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2011, S. 30) sowie „Durch die neue globale Wachstumsstrategie hat dies weiter an Bedeutung gewonnen.“ (2011, S. 32). Ebenfalls im Geschäftsjahr 2010/2011 wird die Nachhaltigkeitsstrategie „Through Light, we care“ eingeführt. Dies wurde zwar nicht als Strategieänderung gewertet, unterstreicht jedoch, dass die Zumtobel AG in diesem Jahr eine strategische Neuausrichtung vorgenommen hat. Die beiden Textstellen wurden als Unternehmensziel „Stakeholder value of business investments“ klassifiziert. Die neue Strategie soll laut Geschäftsbericht 2010/2011 bis inkl. Geschäftsjahr 2014/2015 Gültigkeit haben. Tatsächlich wird in den Folgejahren mehrfach auf die Fortführung der 2010/2011 geänderten Strategie verwiesen.

Im Geschäftsjahr 2013/2014 wird schließlich eine Änderung an der Nachhaltigkeitsstrategie angekündigt: „Angesichts der signifikanten Veränderungen im Geschäftsjahr 2013/14, insbesondere mit Blick auf die Unternehmensstruktur, sollen auch die Nach-

haltigkeitsaktivitäten als integraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit den neuen Strukturen und strategischen Schwerpunkten angepasst werden.“ und „Auf Basis dieser Ergebnisse wird die Zumtobel Gruppe ihr Engagement für Nachhaltigkeit – abgestimmt auf die neue Unternehmensstrategie – neu ausrichten.“ (2014, S. 18). Mit dieser letzten Strategieänderung der gesamten Untersuchung tritt hier noch einmal ein völlig neuer Aspekt in Erscheinung. Nachhaltigkeit als Unternehmensziel ist als solche im COBIT-Framework nicht vorgesehen. Auch aus dem näheren Kontext der Textstelle lässt sich nicht eindeutig bestimmen, welche Motivation hinter dieser Strategieänderung steht, ein kleiner Hinweis könnte allerdings sein, dass die Zumtobel AG unter Nachhaltigkeit vor allem geringeren Ressourcenverbrauch versteht. Ich halte mehrere Ansätze für argumentierbar: Zum einen könnte sich die Strategie nach „Außen“ richten, also das Unternehmen bei (potenziellen) Kunden positiv erscheinen lassen. Bei dieser Interpretation wäre die passendste Klassifizierung „Customer-oriented service culture“. Eine alternative Möglichkeit wäre es, dass die Strategie vor allem der Kostenreduktion dient, denn niedrigerer Ressourcenverbrauch führt typischer Weise auch zu geringeren Kosten. Dieser Ansatz würde dem Unternehmensziel „Optimization of service delivery costs“ oder „Optimization of business process costs“ entsprechen, je nachdem worin sich die Einsparungen manifestieren. Man müsste dann aber auch die Investitionskosten der Änderung bedenken, um zu ergründen, ob es hier tatsächlich zu geringeren Kosten kommt, darauf gibt es aber auch im Kontext der Textstelle keinen Hinweis. Ich habe mich daher hier für eine dritte Variante entschieden: Auf Grund der starken Betonung des Zusammenhangs zur (übrigen) Unternehmensstrategie geht es in dieser Interpretation vor allem darum, die einzelnen Teilaspekte der Strategie miteinander in Einklang zu bringen. Die Änderung bzw. die beiden zugehörigen Textstellen wurden daher unter „Compliance with internal policies“ eingeordnet.

Sowohl die beiden Änderungen des Jahres 2010 als auch jene des Jahres 2013 fallen genau in die beiden Jahre, in welchen auch ein Wechsel des Vorstandes stattgefunden hat. Da in allen anderen Jahren überhaupt keine Strategieänderungen genannt werden, ist ein Zusammenhang zwischen den Wechseln des Vorstandes und den Wechseln der Strategie naheliegend.

Tabelle 20: Strategieänderungen der Zumtobel AG

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	3	3	0	0	17
2006	7	7	0	0	19
2007	13	13	0	0	35
2008	21	21	0	0	40
2009	18	18	0	0	40
2010	19	19	2	0	39
2011	30	30	0	0	40
2012	33	33	0	0	42
2013	25	25	0	2	44

5 Ergebnisse

5.1 Allgemeine Beobachtungen im Rahmen der Untersuchung

Zusammenfassend können mehrere Dinge festgehalten werden: Grundsätzlich steigt der Umfang der Geschäftsberichte im Untersuchungszeitraum stark an. Weisen die Lageberichte im Jahr 2005 durchschnittlich 20,5 Seiten auf, so steigt die Länge kontinuierlich auf durchschnittlich 33,8 Seiten im Jahr 2013. Dies entspricht einer Steigerung um fast 65% im Lauf von 9 Jahren. Zwar ist die Seitenzahl auch abhängig von Schriftart und Formatierung sowie der Anzahl und Größe von Bildern und Grafiken, etc. doch ist er Anstieg deutlich genug, um auch ohne exakte Messung und Analyse feststellen zu können, dass sich die Lageberichte im Lauf der Zeit gewandelt haben.

Diese Beobachtung ist insofern relevant, als dass sie in Bezug gesetzt werden muss mit der Häufigkeit, mit welcher Erläuterungen zur Unternehmensstrategie vorkommen. Hier zeigt sich nämlich, dass diese Erwähnungen überproportional zur Seitenzahl gestiegen sind, von durchschnittlich 5,4 Erwähnungen im Jahr 2005 hin zu 11,5 entsprechenden Stellen im Jahr 2013, also ein Anstieg auf mehr als das Doppelte. Die Unternehmen schreiben also nicht nur immer mehr, sie schreiben vor allem auch immer mehr über ihre Strategie. Anders formuliert: Während im Jahr 2005 im Durchschnitt jede vierte Seite eine Textstelle mit dem Begriff „Strategie“ enthält, so ist es im Jahr 2013 bereits durchschnittlich jede dritte Seite.

Tabelle 21: Strategieänderungen aller ATX Unternehmen aggregiert

Jahr	Stellen Gesamt	Relevante Stellen	Änderungen rückwirkend	Änderungen angekündigt	Seiten
2005	108	103	4	0	390
2006	139	130	2	2	420
2007	162	156	3	2	480
2008	175	165	13	1	573
2009	180	163	3	1	590
2010	188	169	6	1	617
2011	195	188	6	1	659
2012	209	197	1	1	635
2013	227	219	3	5	642

Natürlich gibt die Seitenzahl genauso wie die Anzahl der Textpassagen mit Strategie-Bezug keinen Hinweis auf die inhaltliche Qualität wieder. Bei mehreren Unternehmen drängt sich der Verdacht auf, dass der Lagebericht jeweils vom letzten Jahr kopiert und lediglich um einige zusätzliche Absätze erweitert wurde. Umgekehrt wird nur selten etwas weggestrichen, was schon einmal geschrieben wurde, es sei denn es ist ausdrücklich nicht mehr korrekt und selbst dann wird die Stelle eher umformuliert als völlig entfernt. Man kann schon erahnen, dass allein durch diesen Umstand die Anzahl der Seiten mehr oder minder automatisch wächst.

Zur Darstellung der Unternehmensstrategie kann beobachtet werden, dass es im Laufe des letzten Jahrzehnts „üblicher“ geworden ist, die Konzernstrategie mehr und mehr, zumindest aber in groben Zügen zu erläutern. In den ersten Jahren des Untersuchungszeitraums haben es einzelne Unternehmen geschafft, kein einziges Mal das Wort „Strategie“ auch nur zu erwähnen. Eine solche Darstellung ist mittlerweile wohl nicht mehr zeitgemäß.

5.2 Anzahl und Entwicklung von Strategieänderungen

Demgegenüber ist es fast schon überraschend, dass die Anzahl der genannten Strategie-Änderungen im Lauf der Jahre nicht wesentlich zugenommen hat, weder bei den rückwirkend dargestellten noch bei den angekündigten Änderungen. Insgesamt konnten im Untersuchungszeitraum 55 Textstellen identifiziert werden, welche eine Strategieänderung beschreiben. Davon waren 41 Stellen Erläuterungen zu Änderungen, welche bereits stattgefunden haben und nur 14 Stellen waren Ankündigungen solcher Änderungen.

Bei einer Gesamtanzahl von 171 Untersuchten Lageberichten erscheint das eher wenig, es muss dabei jedoch berücksichtigt werden, dass die im ATX enthaltenen Unternehmen überwiegend in Branchen tätig sind, welche eher langfristig orientiert sind: Banken, Versicherungen und Immobilienfinanzierer (insgesamt 7 Unternehmen) denken typischer Weise in größeren Zeiträumen und finanzieren sich daher auch langfristig. Schnelle Strategieänderungen in kurzen Abständen sind hier generell nicht zu erwarten.

Ebenso müssen Unternehmen im Infrastrukturbereich langfristig planen: Die Errichtung eines Kraftwerks oder die Investition in ein Erdölfeld erfordern lange Vorlaufzeiten und dementsprechend muss auch die Unternehmensstrategie orientiert sein. Da also im ATX keine Unternehmen aus „schnellebigeren“ Branchen enthalten sind, wie z.B. Informations- oder Biotechnologie, ist die geringe Anzahl von genannten Änderungen leicht erklärbar. Ob die Anzahl im internationalen Durchschnitt liegt, oder ob hier viel-

leicht zusätzlich eine landestypische Unternehmenskultur oder auch bloß eine landestypische Art der (Nicht-) Darstellung solcher Änderungen vorliegt, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Dies würde eine vergleichende Untersuchung mit Unternehmen aus anderen Ländern erfordern, was den Umfang einer Masterarbeit sprengen würde.

Die Anzahl der rückwirkend erläuterten Ankündigungen ist fast dreimal so hoch wie jene der angekündigten Änderungen. Eine einfache und schlüssige Interpretation dieser Tatsache ist nur schwer möglich. Grundsätzlich sind zwei Ursachen denkbar: Entweder die Unternehmen berichten über geplante Strategieänderungen nicht im selben Ausmaß als über bereits stattgefundene Änderungen. In diesem Fall ist aber unklar, warum sie das nicht tun sollten. Es ist wohl naheliegend, dass Stakeholder jeglicher Art, also die vorgesehenen Adressaten und Leser des Lageberichts, ein Interesse daran haben, zu erfahren, was das Unternehmen im nächsten Berichtszeitraum und darüber hinaus vorhat. Diese Information vorzuenthalten wäre somit eigentlich fahrlässig. Außerdem müsste es auch im Interesse des Unternehmens selbst liegen, über geplante Änderungen zu informieren. Änderungen an der Unternehmensstrategie werden ja (hoffentlich) mit gutem Grund vollzogen, also weil die Änderung einen positiven Effekt auf die Unternehmensziele verursacht. Diese positiven Aussichten darzustellen, aber auch damit gegebenenfalls verbundene Initialkosten zu erklären, muss natürlich im Interesse der Unternehmensführung liegen.

Dass also Strategieänderungen, obwohl bereits bekannt und geplant, nicht angekündigt werden, ist nicht nachvollziehbar. Damit bleibt im Umkehrschluss nur die Vermutung, dass die Unternehmen häufig kurzfristig ihre Strategie an geänderte Bedingungen anpassen müssen, ohne dass sie das im Vorhinein geplant gehabt hätten. Dieser „Verdacht“ wird auch dadurch erhärtet, dass es einen klaren „Ausreißer“ bei der Anzahl der rückwirkend dargestellten Änderungen gibt. Im Jahr 2008 zum Beginn der Wirtschaftskrise wurden fast viermal so viele Strategieänderungen erwähnt als im Durchschnitt der restlichen 8 Jahre.

Zu jenen 14 Änderungen, welche als „angekündigte“ Änderungen qualifiziert wurden, kann jedenfalls gesagt werden, dass diese Ankündigungen in hohem Maße glaubwürdig sind. Dies leitet sich daraus ab, dass die vorgenommenen Änderungen durchwegs im jeweiligen Folgejahr oder sogar in mehreren Folgejahren noch einmal erwähnt werden bzw. die geänderte Strategie als neuer Status Quo dargestellt wird. Für jene 5 Änderungen, welche im abschließenden Jahr 2013 angekündigt wurden, kann dies natürlich nicht verifiziert werden. Ob es sich bei der unüblich hohen Anzahl von 5 angekündigten Änderungen im Jahr 2013 um einen statistischen „Ausreißer“ oder den Beginn eines

neuen Trends zur besseren Darstellung solcher Änderungen handelt, kann hier noch nicht beurteilt werden. Mit Ausnahme des Jahres 2013 liegt die Anzahl solcher Änderungen pro Jahr für alle untersuchten Unternehmen zusammen stets zwischen 0 und 2. Wenn man das Jahr 2013 beiseite lässt, ist hier weder ein Trend noch eine ähnliche Spitze zum Beginn der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 erkennbar, wie bei den rückwirkenden Erläuterungen.

5.3 Strategieänderungen im Zusammenhang mit einem Wechsel des Vorstandsvorsitzenden

In wie weit die dargestellten Strategieänderungen durch Wechsel der Vorstandsvorsitzenden hervorgerufen oder mitverursacht werden, kann auf Grund der geringen Fallzahlen nicht mit Sicherheit geklärt werden. Dennoch können einige interessante Zusammenhänge beobachtet werden. Ein Überblick über die Vorstandsvorsitzenden im Untersuchungszeitraum findet sich im Anhang C.

Zunächst jedoch auch zu diesem Thema einige gesammelte Fakten: Insgesamt hatten im Untersuchungszeitraum 41 Personen den Posten eines Vorsitzenden des Vorstands, Sprecher des Vorstands, Vorsitzenden des Verwaltungsrats oder eine gemeinschaftliche Ausübung des Amtes inne. Es handelt sich dabei durchgehend um Männer, es hat in diesem Zeitraum keine einzige Frau diese Position.

Fünf Unternehmen hatten in den neun untersuchten Jahren keinen Wechsel an der Spitze: Andritz AG, CA Immobilien Anlagen AG, Erste Bank Group AG, Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG und Voest Alpine AG. Sieben Unternehmen hatten einen Wechsel, sechs Unternehmen hatten zwei Wechsel und nur ein Unternehmen - die RHI AG - hatte insgesamt drei Wechsel, also vier verschiedene Vorstandsvorsitzende während des Untersuchungszeitraums.

Von jenen 14 Unternehmen, welche überhaupt einen Wechsel in dieser Zeit hatten, konnte bei vier weiteren Unternehmen ebenfalls kein Zusammenhang erkannt werden, da diese Unternehmen - Flughafen AG, OMV AG, RHI AG und Vienna Insurance Group AG – überhaupt keine Strategieänderungen in ihren Lageberichten darstellen. Falls es tatsächlich in diesen Jahren keine Strategieänderungen gegeben hat so hatten die Wechsel in den Vorstandsetagen jedenfalls darauf keinen Einfluss.

Somit bleiben lediglich 10 Unternehmen, welche sowohl einen Wechsel an der Unternehmensspitze hatten und auch zumindest gelegentlich Änderungen an ihrer Strategie erkennen lassen. Von diesen 10 wiederum ist bei fünf Unternehmen keine Häufung von Strategieänderungen zu beobachten und bei fünf Unternehmen ist eine solche

Häufung erkennbar: Immofinanz AG, Österreichische Post AG, Uniqa AG, Telekom AG und Zumtobel AG. Wenn man das Jahr des Wechsels gemeinsam mit dem Folgejahr betrachtet, so fallen bei diesen fünf Unternehmen mehr als die Hälfte der insgesamt vorliegenden Strategieänderungen genau in diese Jahre. Bei der Immofinanz AG sind es zwei von vier Änderungen, bei der Telekom AG zwei von drei, bei Post AG und Uniqa AG sind es drei von vier und bei der Zumtobel AG alle vier vorliegenden Änderungen.

Bei den anderen fünf Unternehmen ist das Verhältnis weitaus geringer: Conwert: 2/12, Lenzing 0/5, RBI: 0/3, Verbund 0/2 und Wienerberger 0/9.

Alle Unternehmen des ATX zusammengerechnet, fallen somit nur 14 von insgesamt 55 Strategieänderungen in das Jahr eines Vorstands-Wechsels oder des Folgejahres. Bei einer gleichmäßigen Verteilung auf die Jahre wäre die Zahl rechnerisch 12,22 also nur wenig geringer. Auf die gesamte Untersuchung bezogen ist diese Zahl daher nicht signifikant.

Wenn man jedoch nur jene fünf oben genannten Unternehmen zusammen nimmt, so fallen insgesamt 14 von 19 Änderungen in diese beiden Jahre, also fast drei Viertel der Gesamtanzahl. Bei einer gleichmäßigen Verteilung wären es nur 4,22. Für diese Unternehmen ist der Zusammenhang daher hoch signifikant.

5.4 Verteilung der Strategieänderungen auf COBIT-Unternehmensziele

Alle 55 identifizierten Strategieänderungen des Untersuchungszeitraums wurden einem der 17 Unternehmensziele aus dem COBIT-Framework zugewiesen, außerdem wurde auch die Unterscheidung zwischen rückwirkenden und angekündigten Strategieänderungen berücksichtigt. Eine detaillierte Darstellung aller betroffenen Textstellen nach Unternehmen geordnet findet sich im Anhang B.

Es zeigt sich, dass sich zwei Drittel aller erwähnten Strategieänderungen auf nur zwei Unternehmensziele beziehen: 21 Nennungen beziehen sich auf das Ziel „Stakeholder value of business investments“, 16 Nennungen auf das Ziel „Portfolio of competitive products and services“.

Weitere 5 Unternehmensziele können Nennungen aufweisen: „Managed business risks (safeguarding of assets)“: 6 Nennungen; „Optimization of business process functionality“: 6 Nennungen; „Optimization of business process costs“: 3 Nennungen; „Compliance with internal policies“: 2 Nennungen und „Customer-oriented service culture“: 1 Nennung.

Insgesamt 10 der 17 Unternehmensziele sind in der gesamten Untersuchung keinen Strategieänderungen unterworfen bzw. werden keine Strategieänderungen in den Lageberichten dargestellt.

Wenn man die identifizierten Strategieänderungen nach den vier Dimensionen von COBIT zusammenfasst, so zeigt sich ganz deutlich eine Konzentration in der Dimension „Financial“ mit 35 von 55 Änderungen. Deutlich abgeschlagen folgt die Dimension „Internal“ mit 11 identifizierten Textstellen. Die Dimension „Customer“ hat nur eine Stelle zu Buche stehen und die Dimension „Learning and Growth“ keine einzige.

Dies ist sicherlich dem übergeordneten Zusammenhang der Lageberichte als Teil der Jahresfinanzberichte geschuldet. Es zeigt somit deutlich, dass sich die Lageberichte tatsächlich sehr stark an (potenzielle) Investoren und Kreditgeber und nicht etwa an die Kunden der Unternehmen richten.

Wenn man die identifizierten Textstellen in rückwirkende und angekündigte Änderungen trennt, zeigt sich noch eine weitere interessante Auffälligkeit: In der Dimension „Financial“ sind mehr als drei Viertel aller Strategieänderungen rückwirkend, während in der Dimension „Internal“ sogar mehr angekündigte Änderungen aufscheinen als rückwirkend erwähnte. Dies ist auch durchaus plausibel, da „interne“ Änderungen eher im Voraus geplant werden können als Änderungen, welche z.B. als Reaktion auf Marktveränderungen relativ kurzfristig notwendig sind. Bemerkenswert ist dabei auch, dass das Ziel Risikomanagement keine einzige geplante Strategieänderung aufweist, aber immerhin 6 rückwirkende, was dieser Kategorie immerhin (ex aequo) den dritten Platz beschert.

Tabelle 22: Zuordnung der Strategieänderungen zu den COBIT-Unternehmenszielen

BSC Dimension	COBIT Unternehmensziel	Rückwirkend	Angekündigt
Financial	Stakeholder value of business investments	16	5
	Portfolio of competitive products and services	13	3
	Managed business risks (safeguarding of assets)	6	0
	Compliance with external laws and regulations	0	0
	Financial transparency	0	0
Customer	Customer-oriented service culture	1	0
	Business service continuity and availability	0	0
	Agile responses to a changing business environment	0	0
	Information-based strategic decision making	0	0
	Optimization of service delivery costs	0	0
Internal	Optimization of business process functionality	3	3
	Optimization of business process costs	2	1
	Managed business change programs	0	0
	Operational and staff productivity	0	0
	Compliance with internal policies	0	2
Learning and growth	Skilled and motivated people	0	0
	Product and business innovation culture	0	0
GESAMT		41	14

5.5 Weiterführende Fragestellungen

Bei Durchführung der Untersuchung haben sich einige weitere Fragestellungen ergeben, welche nicht in die Arbeit eingeflossen sind, sondern in eigenen Untersuchungen beantwortet werden müssten. Einige Ansätze dazu werden hier kurz dargestellt.

Die naheliegendste weiterführende Fragestellung ist vermutlich, in wie weit sich das Ergebnis dieser qualitativen Untersuchung durch eine quantitative Kennzahlen-Analyse bestätigen lässt. Wie sich ja gezeigt hat bzw. an Hand der Ergebnisse vermuten lässt, werden Strategieänderungen vor allem kurzfristig umgesetzt, wenn die äußeren Umstände eine solche Änderung nötig machen. Dies betrifft vor allem Unternehmensziele „finanzieller“ Natur, wiederum vor allem dann, wenn es darum geht, den Unternehmenswert bzw. den Wert der Investition zu erhalten oder zu fördern. Es wäre naheliegend, dass diese „Notwendigkeit“ sich auch in der Bilanz oder im Aktienkurs wieder spiegelt. Zwei mögliche Stoßrichtungen einer weiterführenden Untersuchung wären daher eine Analyse der Bilanzkennzahlen im Umfeld der identifizierten Strategieänderungen einerseits, und eine Analyse des Kursverlaufs andererseits. Durch eine solche Untersuchung ließen sich entweder die Ergebnisse dieser Untersuchung bestätigen oder eben nicht, was aber ebenso einen Erkenntnisgewinn mit sich bringen würde.

Würde sich also beispielsweise zeigen, dass vor den ermittelten Strategieänderungen entweder maßgebliche Bilanzkennzahlen und/oder der Aktienkurs einen negativen Verlauf hatten, so würde das die Vermutung bestärken, dass diese Strategieänderungen mehr oder weniger stark „erzwungen“ waren. Dies würde aber auch beweisen, dass die im Rahmen dieser Arbeit gewählte Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ein taugliches Instrument für diese Untersuchung dargestellt hat. Dies würde in weiterer Folge bedeuten, dass die qualitative Inhaltsanalyse als alternative Methode zur Kennzahlenanalyse oder zumindest zu deren Plausibilisierung angewendet werden kann. Es wäre dann zu hinterfragen, welche Methode praktikabler und präziser anzuwenden ist oder ob der Einsatz beider Methoden einen Vorteil gegenüber dem Einsatz von nur einer Methode bieten kann. Würde sich hingegen zeigen, dass ein solcher Zusammenhang nicht besteht, dann wäre natürlich erst recht interessant, wieso die beiden Methoden voneinander abweichen.

Noch interessanter als eine Rückschau auf die Ergebnisse der vergangenen Jahre wäre sicherlich eine Untersuchung, in wie weit sich die stattgefundenen Strategieänderung auf die zukünftige Entwicklung von Bilanz und Aktienkurs auswirken. Strategieänderungen werden ja aus gutem Grund durchgeführt, das sollte sich in den Folgejahren

auswirken. Strategieänderungen verursachen aber auch Kosten, es ist also keineswegs sicher, dass die Auswirkung stets positiv ist.

Für eine derartige Untersuchung wäre sicherlich auch ein Branchenvergleich zielführend, da Unternehmen unterschiedlicher Branchen in dieser Hinsicht kaum vergleichbar sind. Der Untersuchungsgegenstand wäre also etwa, ob Unternehmen, welche eine Änderung ihrer Unternehmensstrategie vorgenommen oder angekündigt haben, im Vergleich zu anderen Unternehmen der gleichen Branche, welche das nicht getan haben, besser oder schlechter abschneiden.

Allerdings ist die Anzahl börsennotierter Unternehmen in Österreich vermutlich nicht ausreichend (zumindest nicht für alle Branchen), ein derartiger Vergleich müsste also auch Unternehmen aus anderen Ländern beinhalten. Dies würde dann aber natürlich bedeuten, dass auch die qualitative Untersuchung entsprechend ausgeweitet werden müsste.

Eine solche Ausweitung auf andere Länder wäre auch interessant, um zu untersuchen, ob es länderspezifische Besonderheiten gibt. Es könnte einerseits sein, dass die Häufigkeit von Strategieänderungen in anderen Ländern höher oder weniger hoch ist, oder es jedenfalls eine höhere oder geringere Bereitschaft gibt, solche Änderungen im Lagebericht darzustellen.

Eine weitere interessante Untersuchung könnte ein Textvergleich sein, wie stark sich der Lagebericht generell ändert, also wie hoch die Änderungsrate des Texts ist. Es wurde im Rahmen dieser Untersuchung nicht quantitativ ausgewertet, aber es hat sich gezeigt, dass der Anteil der Wiederverwendung von Text sehr hoch ist. Teilweise werden ganze Kapitel identisch von einem Jahr ins nächste Jahr „mitgenommen“. Wenn sich aber am Text dann doch überdurchschnittlich viel ändert, könnte auch das ein Hinweis auf eine Strategie-Änderung sein, selbst dann wenn dies im Text selbst gar nicht als solche benannt wurde. Es wäre also zu untersuchen, ob eine solche „Text-Änderungsrate“ mit den Strategieänderungen aus dieser Arbeit korreliert oder nicht.

Etwas schwerer zu ermitteln und zu interpretieren wären einzelne Änderungen in bestehenden Sätzen oder Absätzen. Wenn also beispielsweise ein Unternehmen Jahr für Jahr den Satz „Die XY AG verfolgt eine klare Wachstumsstrategie“ in ihren Lageberichten aufweist und plötzlich ändert sich dieser Satz in „Die XY AG verfolgt eine selektive Wachstumsstrategie“, so drängt sich der Verdacht auf, dass hier etwas an der Strategie geändert wurde, das Unternehmen die Leser aber nicht direkt auf diese Änderung hinweisen möchte. Solche Änderungen konnten im Rahmen der Untersuchung mehrfach „zufällig“ entdeckt werden, da aber hier nicht von einer Änderung die Rede ist,

sondern dies einfach als Tatsache dargestellt wird, sind solche Stellen im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt worden. Es stellt sich dann natürlich außerdem die Frage, ob es sich tatsächlich um eine Strategieänderung handelt, oder ob lediglich die Formulierung präzisiert wurde. Immerhin versucht das Unternehmen ja offensichtlich, dies nicht als Änderung darzustellen, sonst wäre es als solche formuliert.

Das Auffinden solcher Stellen ist auch nur durch direkten Vergleich der jeweils aufeinanderfolgenden Lageberichte möglich. Das für diese Arbeit gewählte Verfahren ist daher für eine solche Analyse nicht anwendbar. Zufällig entdeckte Stellen konnten natürlich nicht in die Arbeit aufgenommen werden, da anzunehmen ist, dass es noch viel mehr ähnlich gelagerte Stellen gibt, welche gar nicht entdeckt wurden.

Eine andere Form der Textanalyse welche als weiterführende Untersuchung gestaltet werden könnte, ist eine quantitative Textanalyse nach bestimmten Worten oder Wort-Teilen. Es könnte beispielsweise über alle 171 Lageberichte noch einmal eine Werkzeug-gestützte Zählung von Häufigkeiten vorgenommen werden, in welchen bestimmte Wörter vorkommen. Als konkretes Beispiel sei hier der Zusammenhang zwischen „Strategie“ und „Krise“ genannt. Da sich gezeigt hat, dass speziell im Jahr 2008 zu Beginn der Wirtschaftskrise überdurchschnittlich viele Strategieänderungen erwähnt wurden, scheint es hier also einen Zusammenhang zu geben. Diesen Zusammenhang könnte man in einer Untersuchung quantifizieren. Entsprechende Werkzeuge vorausgesetzt, könnte man aber ganz generell die Häufigkeiten alle vorkommenden Begriffe ermitteln und auswerten.

Es sind natürlich noch eine ganze Reihe weiterer Möglichkeiten denkbar, die vorliegende Arbeit zu verifizieren oder zu falsifizieren oder weitere ähnlich gelagerte Untersuchungen durchzuführen. So gibt es neben der Methode von Philipp Mayring noch andere qualitative inhaltsanalytische Verfahren und auch die Methode nach Mayring selbst bietet noch andere Möglichkeiten und Spielarten, wie in Kapitel 2 kurz ausgeführt wurde. Ebenso könnte zur Klassifizierung ein anderes Kategorienschema verwendet werden, etc.

Bei einer Wiederholung oder ähnlichen Untersuchung wäre außerdem zu überlegen, ob eine Ausweitung auf den gesamten Geschäftsbericht (an statt nur des Lageberichts) sinnvoll sein könnte, um die sehr unterschiedlichen Zugänge der einzelnen Unternehmen, eventuell auszugleichen.

Conclusio

Die vorliegende Arbeit konnte Antworten auf die gestellte Forschungsfrage erbringen und die beiden Hypothesen wie folgt beurteilen:

Hypothese 1: Die Häufigkeit von angekündigten Änderungen der Unternehmensstrategie steht in keinem Zusammenhang mit der Bestellung eines oder einer neuen Vorstandsvorsitzenden. Strategieänderungen werden nicht dann angekündigt, wenn sie aller Wahrscheinlichkeit nach tatsächlich stattfinden, sondern dann, wenn das wirtschaftliche Umfeld die Ankündigung von Änderungen opportun erscheinen lässt.

Zu Hypothese 1 bietet sich ein gemischtes Bild: Während für fast die Hälfte der Unternehmen überhaupt keine Aussage gemacht werden kann, da diese Unternehmen entweder im Untersuchungszeitraum keinen Wechsel an der Vorstandsspitze vorgenommen haben oder generell keine Strategieänderungen in ihren Lageberichten angemerkt haben, teilt sich die andere Hälfte der Unternehmen wiederum in zwei gleich große Teile: Bei fünf untersuchten Unternehmen lässt sich kein Zusammenhang erkennen, bei den fünf anderen jedoch ein deutlicher Zusammenhang.

Die identifizierten angekündigten Strategieänderungen sind auch insofern glaubwürdig, als dass sie in den Folgejahren durchwegs bestätigt, also neuerlich als durchgeführt erwähnt wurden.

Hypothese 2: Es werden in den Lageberichten nur jene Unternehmensziele adressiert, welche direkte finanzielle Auswirkungen hervorrufen oder unmittelbare Stakeholder-Interessen berühren. Strategieänderungen, welche andere Unternehmensziele betreffen, werden in den Lageberichten nicht dargestellt.

Hypothese 2 konnte weitgehend verifiziert werden, wenn alle Strategieänderungen gemeinsam betrachtet werden. 35 von insgesamt 55 Strategieänderungen, also fast zwei Drittel aller ermittelten Stellen beziehen sich auf die Dimension „Financial“, obwohl nur 5 von insgesamt 17 Unternehmenszielen (also weniger als ein Drittel) dieser Dimension zugeordnet sind. Die Unternehmensziele dieser Dimension sind also deutlich überproportional vertreten. Allerdings wurden auch in der Dimension „Internal“ entsprechende Strategieänderungen identifiziert, sowie eine weitere Änderung in der Dimension „Customer“.

Dies gilt jedoch vor allem auf Grund der hohen Anzahl rückwirkend vermeldeter Strategieänderungen, für welche diese Beobachtung besonders ausgeprägt ist. Angekündigte Strategieänderungen zielen weitaus stärker auf Umstrukturierungen und Prozessoptimierungen und fallen damit in die Dimension „Internal“. Betrachtet man nur die 14 angekündigten Änderungen, so kann Hypothese 2 nicht so eindeutig verifiziert werden. Zwar fallen auch in dieser Betrachtung acht ermittelte Stellen (und somit mehr als die Hälfte) in die Kategorie „Financial“, allerdings ist das Verhältnis nun weitaus ausgeglichener. Angesichts der geringen Fallzahl kann hier wohl keine gesicherte Aussage getroffen werden.

In diesem Sinn kann die Forschungsfrage aber insofern beantwortet werden, als dass die Lageberichte von börsennotierten Unternehmen sowohl in Hinblick auf angekündigte als auch auf rückwirkende Strategie-Änderungen glaubwürdig sind. Allerdings zeigt sich dabei, dass die Unternehmen vor allem von externen Umständen getrieben sind und Änderungen in ihrer Strategie häufig kurzfristig vornehmen müssen.

Literaturverzeichnis

- Bernard, Pierre (2012). COBIT 5 – A Management Guide. Zaltbommel (NL): Van Haren Publishing.
- Johannsen, Wolfgang / Goeken, Matthias (2011). Referenzmodelle für IT-Governance. Methodische Unterstützung der Unternehmens-IT mit COBIT, ITIL & CO. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Heidelberg: dpunkt Verlag.
- Lechner, Karl / Egger, Anton / Schauer, Reinbert (2010). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25., überarbeitete Auflage. Wien: Linde Verlag.
- Knapp, Werner (2008). Die Inhaltsanalyse aus linguistischer Sicht. In Mayring, Philipp, Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2008). Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2010). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3. Auflage. München: Oldenburg Verlag.
- Steigleder, Sandra (2008). Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistext. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring. Marburg: Tectum Verlag.
- Wagenhofer, Alfred (2013). Bilanzierung und Bilanzanalyse. Eine Einführung. 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag.

Homepages der untersuchten Unternehmen:

- Andritz AG: <http://www.andritz.com/de/index.htm>, abgerufen am 21.03.2015
- CA Immobilien Anlagen AG: <http://www.caimmo.com/>, abgerufen am 21.03.2015
- Conwert Immobilien Invest SE: <http://www.conwert.com/de>, abgerufen am 21.03.2015
- Erste Group Bank AG: <http://www.erstegroup.com/de/Home>, abgerufen am 22.03.2015
- Flughafen Wien AG: http://www.viennaairport.com/unternehmen/flughafen_wien_ag,
abgerufen am 22.03.2015
- Immofinanz AG: <http://www.immofinanz.com/de/>, abgerufen am 22.03.2015
- Lenzing AG: <http://www.lenzing.com/de/konzern/home.html>, abgerufen am 23.03.2015
- Österreichische Post AG: <https://post.at/?nlr>, abgerufen am 24.03.2015
- OMV AG: <http://www.omv.com/portal/01/com>, abgerufen am 25.03.2015
- Raiffeisen Bank International AG: <http://www.rbinternational.com>, abgerufen am
04.04.2015
- RHI AG: http://www.rhi-ag.com/internet_de/, abgerufen am 04.04.2015
- Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG: <http://www.sbo.at/cms/cms.php>, abgerufen
am 05.04.2015
- Telekom Austria AG: <http://www.telekomaustria.com/>, abgerufen am 05.04.2015
- Uniq Insurance Group AG: <http://www.uniq.at/unigaat/?r>, abgerufen am 06.04.2015
- Verbund AG: <https://www.verbund.com/at/de/>, abgerufen am 06.04.2015
- Vienna Insurance Group AG: <http://www.vig.com/de/home.html>, abgerufen am
06.04.2015
- Voest Alpine AG: <http://www.voestalpine.com/group/de/>, abgerufen am 06.04.2015
- Wienerberger AG: <http://www.wienerberger.at/>, abgerufen am 07.04.2015
- Zumtobel AG: http://www.zumtobelgroup.com/de/unser_unternehmen.htm, abgerufen
am 07.04.2015

Internet-Quellen zu Gesetzen

Aktiengesetz AktG, zitiert nach http://www.iusline.at/Aktiengesetz_%28AktG%29.html,
abgerufen am 10.04.2015

Börsegesetz BoerseG, zitiert nach
http://www.iusline.at/Boersegesetz_%28BoerseG%29.html, abgerufen am
11.04.2015

Gesetz über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE-Gesetz), zitiert nach
https://www.iusline.at/Gesetz_ueber_das_Statut_der_Europaeischen_Gesellschaft_%28SE-Gesetz%29.html, abgerufen am 12.04.2015

Österreichisches Unternehmensgesetzbuch UGB, zitiert nach
http://www.iusline.at/Unternehmensgesetzbuch_%28UGB%29.html, abgerufen
am 12. 04. 2014

Sonstige Internet-Quellen

Wiener Börse, Indexinformationen:
<http://www.indices.cc/indices/details/atx/composition>, abgerufen am 21.03.2015

Wiener Börse, Veröffentlichung des ATX-Komitees vom 3.3.2015:
<http://www.wienerbourse.at/about/press/pressrelease/immofinanz-ersetzt-rbi-im-atx-five-atx-zusammensetzung-unveraendert.html>, abgerufen am 21.03.2015

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Unternehmen des Austrian Traded Index ATX.....	21
Tabelle 2: Strategieänderungen der Andritz AG	23
Tabelle 3: Strategieänderungen der CA Immobilien Anlagen AG	26
Tabelle 4: Strategieänderungen der Conwert Immobilien Invest SE	29
Tabelle 5: Strategieänderungen der Erste Bank Group AG	31
Tabelle 6: Strategieänderungen der Flughafen Wien AG	32
Tabelle 7: Strategieänderungen der Immofinanz AG	35
Tabelle 8: Strategieänderungen der Lenzing AG.....	37
Tabelle 9: Strategieänderungen der Österreichische Post AG	40
Tabelle 10: Strategieänderungen der OMV AG	41
Tabelle 11: Strategieänderungen der Raiffeisen Bank International AG	43
Tabelle 12: Strategieänderungen der RHI AG	45
Tabelle 13: Strategieänderungen der Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG.....	46
Tabelle 14: Strategieänderungen der Telekom Austria AG.....	49
Tabelle 15: Strategieänderungen der Uniqa AG	51
Tabelle 16: Strategieänderungen der Verbund AG	53
Tabelle 17: Strategieänderungen der Vienna Insurance Group AG	54
Tabelle 18: Strategieänderungen der Voest Alpine AG	56
Tabelle 19: Strategieänderungen der Wienerberger AG	59
Tabelle 20: Strategieänderungen der Zumtobel AG.....	62
Tabelle 21: Strategieänderungen aller ATX Unternehmen aggregiert.....	63
Tabelle 22: Zuordnung der Strategieänderungen zu den COBIT-Unternehmenszielen	69

Anhang A: Textstellen mit Strategie-Bezug

Anhang A enthält als Liste alle identifizierten Textstellen, welche die (Teil-)Wörter „Strategie“ oder „strategisch“ enthalten. Die Stellen sind nach Unternehmen und Jahr geordnet.

Irrelevante Textstellen (welche sich nicht auf die Unternehmensstrategie beziehen) wurden mit [nicht relevant] markiert und *kursiv* gesetzt. Im Zweifelsfall wurden Textstellen nicht ausgeschieden.

Textstellen, welche Strategieänderungen enthalten wurden **fett** markiert.

Andritz AG

2005-2007:

Keine Stellen enthalten.

2008:

S. 10: Die ANDRITZ-Fertigungsstrategie basiert auf Eigenfertigung sowie Zukauf von Fertigungsleistungen.

S. 10: Gemäß dieser „Make-or-Buy“-Strategie werden prozessrelevante Schlüsselkomponenten für Anlagen und Produkte von ANDRITZ meist in eigenen Produktionsstätten gefertigt und montiert.

2009:

S. 7: Der Aufsichtsrat wird in zumindest einer pro Quartal stattfindenden Aufsichtsratsitzung über den laufenden Geschäftsgang inklusiver operativer Planung und mittelfristiger Strategie des Konzerns unterrichtet, in besonderen Fällen wird der Aufsichtsrat auch unmittelbar informiert.

S. 8: Die ANDRITZ-Fertigungsstrategie basiert auf Eigenfertigung der Kernbauteile sowie Zukauf von Fertigungsleistungen.

S. 8: Gemäß dieser „Make-or-Buy“-Strategie werden prozessrelevante Schlüsselkomponenten für Anlagen und Produkte von ANDRITZ meist in eigenen Produktionsstätten gefertigt und montiert.

2010:

S. 8: Der Aufsichtsrat wird in zumindest einer pro Quartal stattfindenden Aufsichtsratsitzung über den laufenden Geschäftsgang inklusiver operativer Planung und mittelfristiger Strategie des Konzerns unterrichtet, in besonderen Fällen wird der Aufsichtsrat auch unmittelbar informiert.

S. 9: Die ANDRITZ-Fertigungsstrategie basiert auf Eigenfertigung der Kernbauteile sowie Zukauf von Fertigungsleistungen.

S. 9: Gemäß dieser „Make-or-Buy“-Strategie werden prozessrelevante Schlüsselkomponenten für Anlagen und Produkte von ANDRITZ meist in eigenen Produktionsstätten gefertigt und montiert.

2011:

S. 9: Der Aufsichtsrat wird in zumindest einer pro Quartal stattfindenden Aufsichtsratssitzung über den laufenden Geschäftsgang inklusiver operativer Planung und mittelfristiger Strategie des Konzerns unterrichtet, in besonderen Fällen wird der Aufsichtsrat auch unmittelbar informiert.

S. 10: ANDRITZ verfolgt eine risikoaverse Veranlagungsstrategie

S. 10: Ebenso werden durch eine gezielte Make-or-Buy-Strategie die im Projektgeschäft typischen Schwankungen in der Kapazitätsauslastung besser ausgeglichen und die vorhandenen eigenen Fertigungskapazitäten bestmöglich ausgelastet.

2012:

S. 11: Der Aufsichtsrat wird in zumindest einer pro Quartal stattfindenden Aufsichtsratssitzung über den laufenden Geschäftsgang inklusiver operativer Planung und mittelfristiger Strategie des Konzerns unterrichtet, in besonderen Fällen wird der Aufsichtsrat auch unmittelbar informiert.

S. 12: ANDRITZ verfolgt eine risikoaverse Veranlagungsstrategie

S. 12: Ebenso werden durch eine gezielte Make-or-Buy-Strategie die im Projektgeschäft typischen Schwankungen in der Kapazitätsauslastung besser ausgeglichen und die vorhandenen eigenen Fertigungskapazitäten bestmöglich ausgelastet.

2013:

S. 10: METALS: Rückstellungen und Aufwendungen (rund 40 MEUR) für die Fortsetzung des vom Schuler-Konzern 2011 zur Integration von Müller Weingarten initiierten Wachstums- und Strategieprojekts.

S. 12: Der Aufsichtsrat wird in zumindest einer pro Quartal stattfindenden Aufsichtsratssitzung über den laufenden Geschäftsgang inklusiver operativer Planung und mittelfristiger Strategie des Konzerns unterrichtet, in besonderen Fällen wird der Aufsichtsrat auch unmittelbar informiert.

S. 13: Auch werden mögliche finanzielle Vorsorgen für die Fortsetzung des von Schuler im Jahr 2011 zur Integration von Müller Weingarten initiierten Wachstums- und Strategieprogramms „ZusammenWachsen“, das organisatorische und kapazitive Anpassungen vorsieht, das Ergebnis von Schuler, und damit auch das der ANDRITZ-GRUPPE, im Jahr 2014 negativ beeinflussen.

S. 13: ANDRITZ verfolgt eine risikoaverse Veranlagungsstrategie

S. 14: Ebenso werden durch eine gezielte Make-or-Buy-Strategie die im Projektgeschäft typischen Schwankungen in der Kapazitätsauslastung besser ausgeglichen und die vorhandenen eigenen Fertigungskapazitäten bestmöglich ausgelastet.

S. 18f: Das gilt vor allem für den 2013 erworbenen Schuler-Konzern, bei dem das 2011 zur Integration von Müller Weingarten initiierte Wachstums und Strategieprojekt „ZusammenWachsen“ fortgeführt wird.

CA Immobilien Anlagen AG

2005:

S. 42: Ihr strategisches Ziel liegt nicht im Aufbau von Immobiliensubstanz, sondern ist auf Spekulationsgewinne zwischen An- und Verkauf von Objekten ausgerichtet. [nicht relevant (der Satz bezieht sich auf „opportunistisch agierende Investoren“, Anm.)]

S. 42: In unserer Strategie steht die Konzentration auf diese Märkte nach wie vor im Mittelpunkt.

S. 43: CA Immo hat 2005 – wie in den Jahren zuvor – eine konservative Wachstumsstrategie verfolgt, kritisches Augenmerk bei der Selektion der Investments an den Tag gelegt und dabei die Nachhaltigkeit der Erträge immer in den Mittelpunkt der Entscheidung gestellt.

S. 43: Die Investmentstrategie der CA Immo ist durch drei Parameter gekennzeichnet: Profundes Know How [...] Lokalkolorit [...] Selektive Auswahl mit Blick auf starke Substanzwerte und Ertragstärke.

S. 43: Mehr als 20 Jahre Erfahrung im Immobilieninvestmentgeschäft ermöglichen tiefe Marktkenntnis, strategischen Weitblick und zuverlässige Geschäftsbeziehungen. [nicht relevant]

S. 45: Ende 2005 übernahm CA Immo die restlichen 50% vom Projektpartner; dies entspricht der CA Immo Strategie, mit Partnern zu bauen und nach Fertigstellung und Vermietung deren Anteil zu übernehmen.

S. 55: Trotz starker Konkurrenz am Markt und sinkender Ankaufsrenditen konnten sowohl die strategisch definierte Zielvorgabe von 7% als auch die langjährige durchschnittliche Ankaufsrendite von 7,1% markant übertroffen werden.

2006:

S. 21: CA Immo beabsichtigt nachhaltig zu 51 % an CA Immo International beteiligt zu bleiben und damit den strategischen Lead zu behalten.

S. 31: Mit dem Kauf eines ganzen Immobilienpakets vom deutschen Bundesland Hessen (mit einem Volumen von rund 798 Mio. €) konnte der langfristig geplante und strategisch wichtige Einstieg am deutschen Markt erfolgreich im großen Stil realisiert werden.

S. 41: Die Investitionsstrategie des Fonds richtet sich dabei gezielt auf die Staaten Ost- und Südeuropas sowie die GUS - Regionen.

S. 41: Strategische Bedeutung hat die Beteiligung daher im Hinblick auf die geplante Expansions-Offensive der CA Immo International und deren CA Immo New Europe Property Fund, der sich der Projektentwicklung in den attraktiven Immobilienmärkten Ost- und Südosteuropas widmet.

S. 42: Den strategischen Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit der CA Immo Gruppe bildet die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 43: Dazu wurde eine strategische Partnerschaft mit der UNIQA-Gruppe sowie Deloitte Österreich gebildet.

2007:

S. 35: Rund zwei Drittel an der Gesamtnutzfläche von rund 1.550.000 m² (inklusive rund 20.900 Kfz-Plätze: 2.074.000 m²) stellen Büroflächen, wobei die strategische Ausrichtung auf eine ausgewogene Verteilung von Büro-, Retail- und Logistikflächen abzielt.

S. 35: Aus strategischer Sicht stand 2007 im Zeichen ehrgeiziger Investitionsziele durch Immobilienzukaufe und einer maßgeblichen Unternehmensübernahme.

S. 36: Die strategische Ausrichtung zielt mittelfristig auf eine ausgewogene Verteilung dieser Anteile ab.

S. 36: Die Veranlagungsstrategie des Fonds ist auf Immobilien- Entwicklungsprojekte in den Regionen Ost- und Südosteuropas ausgerichtet, wobei eine Verteilung von 20 % in CEE und je 40 % in SEE und den GUS-Staaten angestrebt wird und sich damit auf die wirtschaftlichen Wachstumsregionen konzentriert. [nicht relevant]

S. 36: Der H1 Hotelfonds wird von einer Managementgesellschaft gesteuert, an der neben den beiden Hauptaktionären als weiterer strategischer Partner Deloitte Österreich beteiligt ist. [nicht relevant]

S. 36: Der Kauf der Vivico verhilft der CA Immo Gruppe zu einer markanten und nachhaltigen Stärkung der Position am deutschen Markt. und ermöglicht ihr, ihre Investitionsstrategie im Projektentwicklungsgeschäft noch forcierter umzusetzen.

S. 37: CA Immo stützt sich daher auf mehrere strategische Beteiligungen – an CA Immo International, CA Immo New Europe, H1 Hotelfonds und UBM. [nicht relevant]

S. 38: Insgesamt durfte das Exposure österreichischer Banken gegenüber dem US-Hypothekenmarkt gering sein, zumal diese primär eine Strategie der Expansion in Zentral-, Ost- und Südosteuropa verfolgen. [nicht relevant]

S. 50: Mit dem Ausbau des Hotelsegments innerhalb der Portfolioklassen der CA Immo setzt das Unternehmen die Diversifizierungsstrategie des Portfolios konsequent fort.

S. 53: CA Immo hält an der seit 2006 eingeschlagenen Investitionsstrategie fest, bevorzugt Liegenschaftspakete zu erwerben, die bei annähernd gleichen Transaktionskosten gegenüber dem Erwerb von Einzelobjekten deutlich höhere Renditepotenziale und längerfristige Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

S. 66: Die Investitionsstrategie der CA Immo International wird wie bisher auf die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Märkte zugeschnitten sein.

S. 66: CA Immo International wird über ihre lokalen Expertennetzwerke sowie über ihre Beteiligungen am CA Immo New Europe, H1 Hotelfonds und an der UBM alle Optionen konsequent nutzen, die ein optimales Risiko-Ertrag-Verhältnis im Sinne der Portfoliostrategie bieten.

S. 68: Die Konsequenz aus den internen, überwiegend strategisch motivierten und weit über das operative Tagesgeschäft hinausgehenden Einflussgrößen sowie den externen, wenig beeinflussbaren Faktoren zeigt sich am stärksten in einzelnen Kennziffern: eine insgesamt positive Entwicklung mit Potenzial für die Bilanzen der Folgejahre.

S. 80: CA Immo fasst dies unter dem Begriff des „Systematischen Risikomanagements“ zusammen, das alle Entscheidungen auf strategischer und operativer Ebene umfasst.

S. 80: Dazu zählen alle Businesspläne und Portfoliostrategien, Investitionspläne sowie Entscheidungen, die mit Entwicklungen auf den Finanzmärkten zusammenhängen (etwa Zins- und Währungsentscheidungen).

S. 82: Verbindliche Leitlinien für die Investitionspolitik; Begrenzung der Risiken durch Fokussierung auf erarbeitete Stärken und Stimmigkeit von Investitionen mit vorhandenem Know-how; jährliche Beratung von Investitionsstrategie und Bewertung der daraus folgenden Chancen und Risiken durch Vorstand und Aufsichtsrat.

S. 82: Strategien für die Bewältigung immobilienpezifischer Risiken sowie allgemeiner Geschäftsrisiken.

S. 86: Die CA Immo Gruppe hat im Jahr 2007 die nachhaltige Expansion am deutschen Markt und über CA Immo International in den südosteuropäischen Ländern strategiegemäß forciert.

S. 87: Wie bisher bleibt die Anlegerorientierung für alle strategischen und operativen Entscheidungen die maßgebliche Richtschnur.

S. 90: Die CA Immo Gruppe kann aufgrund des hohen Projektentwicklungspotenzials der Vivico auch ihre Investitionsstrategie noch forcierter umsetzen.

S. 90: Durch die Forcierung der Investitionen im Retail-Bereich in den Regionen Südosteuropas wird weiterhin konsequent die Investitions- bzw. Portfoliostrategie umgesetzt, da auf diesem Weg der Retail-Anteil am Gesamtportfolio in einer starken Wachstumsregion weiter ausgebaut wird.

2008:

S. 36: Bereits zu Jahresbeginn hat die Gesellschaft auf die Signale des Marktes reagiert und das Investitionstempo zugunsten einer sorgfältigen und selektiven Expansionsstrategie reduziert.

S. 37: Die Veranlagungsstrategie des Fonds ist auf Immobilien-Entwicklungsprojekte in den Regionen Ost- und Südosteuropas ausgerichtet.

S. 38: Von den Projektentwicklungen mit einem Wert von insgesamt 1,1 Mrd. € entfallen ca. 4 % auf Entwicklungen und strategische Grundstücksreserven der CA Immo in Österreich, 81 % auf Deutschland und die restlichen 15 % auf Projekte der CA Immo International in den CEE und SEE-Ländern sowie der CIS. [nicht relevant]

S. 51: Die Portfoliostrategie der Gruppe ist auf die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Märkte sowie der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zugeschnitten.

S. 51: Darüber hinaus sieht die Portfoliostrategie vor, dass zwischen 10 und 15 % der bestehenden Ertragsobjekte pro Jahr veräußert werden, um Eigenmittel für die Umsetzung der Projektpipeline freizumachen.

S. 56: Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie sind das Objekt Markgraf-Rudiger Straße/Löschenkohl gasse in Wien mit 16 neuen Wohneinheiten sowie die Liegenschaft in der Goethestraße in Linz.

S. 56: Die aktuelle Vermarktungsstrategie soll zusätzliche Mieterlöse erbringen, eigene Kosten reduzieren und somit den Cash-flow der Immobilie verbessern.

S. 58: Strategisch konzentrierte sich die CA Immo Gruppe bei ihren Investmentaktivitäten auf die großen westdeutschen Städte und insbesondere im Entwicklungsgeschäft auf die forcierte Fortführung von Projekten mit hohem Vorvermietungsgrad insbesondere in München, Frankfurt und Berlin.

S. 62: Die Investitionsstrategie der CA Immo International ist auf die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Märkte sowie die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zugeschnitten.

S. 62: Darüber hinaus sieht die Portfoliostrategie vor, dass zwischen 10 bis 15 % der bestehenden Ertragsobjekte pro Jahr veräußert werden, um Eigenmittel für die Umsetzung der bestehenden Projektpipeline freizumachen.

S. 66: Durch die angespannten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und deren Auswirkung auf die Kaufkraft vor Ort ist die strategische Ausrichtung der potenziellen Ankermieter unsicher geworden. [nicht relevant]

S. 67: Diese strategische Grundstücksreserve liegt in exzellenter Lage nahe Belgrad an einer Autobahnabfahrt und wurde mit einer 50%-Beteiligung der CA Immo International zu günstigen Konditionen erworben. [nicht relevant]

S. 79: Den strategischen Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit der CA Immo bildet die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 79: Wir sind jedoch zuversichtlich, durch die Umsetzung unserer an das aktuell herausfordernde Umfeld angepassten Strategie mittelfristig wieder einen adäquaten Return on Equity zu erzielen.

S. 80: Die CA Immo ist sich der möglichen Auswirkungen dieses schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes bewusst und wird folglich – wie im Kapitel „Strategie“ dargelegt – den operativen Schwerpunkt für 2009 auf Maßnahmen zum Erhalt und zur Stärkung

des operativen Cash-flows sowie der selektiven Implementierung von strategisch wichtigen Projektentwicklungen legen.

S. 81: Hinsichtlich der für 2009 geplanten Investitionen liegt der Schwerpunkt auf der selektiven Implementierung von strategisch wichtigen Projektentwicklungen.

S. 85: Klare interne Richtlinien und Strategien, Business- und Investitionspläne und die Einführung von kontinuierlichen Reportingsystemen auf allen Gesellschaftsebenen ermöglichen insbesondere die Überwachung und Steuerung der wirtschaftlichen Risiken des laufenden Geschäftes.

S. 85: Ziel war es, die Risikosituation unter Berücksichtigung aller derzeit bereits auf strategischer und operativer Ebene umgesetzten Maßnahmen und Kontrollen zu bestimmen und weitere risikominimierende Maßnahmen zu definieren.

S. 85: Darauf basierend wird das Risikomanagement auf allen Unternehmensebenen umgesetzt – strategisch als auch operativ.

S. 85: Das strategische Risikomanagement umfasst unter anderem die Erstellung verbindlicher Leitlinien für die Investitionspolitik.

S. 85: Die Investitionsstrategie der CA Immo und daraus resultierende Chancen und Risiken werden jährlich durch den Vorstand und Aufsichtsrat bewertet.

2009:

S. 41: Statt auf kurzfristige Markttrends zu setzen, wurde im Sinne einer selektiven Expansionsstrategie das organische Vermögenswachstum in den definierten Kernregionen (Österreich, Deutschland, Tschechien, Ungarn und Polen) vorangetrieben sowie die deutsche Tochtergesellschaft Vivico im Rahmen eines funktionalen Mergers in den Konzern integriert.

S. 43: Der Fonds ist nach luxemburgischem Recht in Form eines SICAR (Société d'Investissement en Capital à Risque) konstruiert, die Veranlagungsstrategie des Fonds ist auf Immobilien-Entwicklungsprojekte in den Regionen Ost- und Südosteuropas ausgerichtet.

S. 54: Einzelhändler haben mehrheitlich ihre Expansionsstrategien deutlich verlangsamt bzw. eingefroren und versuchen nun, die Verluste durch Mietnachlässe auszugleichen. [nicht relevant]

S. 55: Von den Projektentwicklungen mit einem Wert von insgesamt 1,0 Mrd. € entfallen ca. 3 % auf Entwicklungen und strategische Grundstücksreserven der CA Immo in Österreich, 90 % auf Deutschland und die restlichen 7 % auf Projekte der CA Immo International in den CEE und SEE-Ländern sowie der CIS. [nicht relevant]

S. 58: Oberstes Ziel der Portfoliostrategie und damit übergeordnetes Entscheidungskriterium jedes neuen Investments ist die Steigerung des Unternehmenswertes der Gruppe.

S. 58: Die Portfoliostrategie der Gruppe wurde im Zuge der Krise evaluiert und auf die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Märkte sowie die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zugeschnitten.

S. 60: 2009 wurden strategisch bedingte Portfoliobereinigungen gezielt analysiert und umgesetzt.

S. 62: Strategisch konzentrierte sich die CA Immo Gruppe 2009 bei ihren Investmentaktivitäten auf die großen westdeutschen Städte wie München, Frankfurt und Berlin und hier auf die forcierte Fortführung von teilweise großflächigen Stadtentwicklungsprojekten mit hohem Vorvermietungsgrad.

S. 71: Diese strategische Grundstücksreserve liegt in exzellenter Lage nahe Belgrad an einer Autobahnabfahrt und wurde mit einer 50 %-Beteiligung der CA Immo International erworben. [nicht relevant]

S. 81: Die Zinssicherungsstrategie der CA Immo sieht eine umfassende Absicherung des Zinsänderungsrisikos vor.

S. 89: Den strategischen Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit der CA Immo bildet die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 90: Die CA Immo Gruppe ist im Rahmen ihrer internationalen Geschäftstätigkeit als Immobilienbestandhalter sowie als Projektentwickler unterschiedlichsten Risiken ausgesetzt, die die laufenden operativen Geschäftsergebnisse oder das Erreichen der strategischen Unternehmensziele beeinflussen können.

S. 90: Systematisches Risikomanagement stellt daher innerhalb der Gruppe einen wichtigen Teil des internen Controllingprozesses dar und beeinflusst direkt die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse im Unternehmen.

S. 90: Klare interne Richtlinien und Strategien, Business und Investitionspläne und die Einführung von kontinuierlichen Reportingsystemen ermöglichen insbesondere die Überwachung und Steuerung der wirtschaftlichen Risiken des laufenden Geschäfts.

2010:

S. 48: Der Fonds ist nach luxemburgischem Recht in Form eines SICAR (Société d'Investissement en Capital à Risque) konstruiert, die Veranlagungsstrategie des Fonds ist auf Immobilien-Entwicklungsprojekte in den Regionen Ost und Südosteuropas ausgerichtet.

S. 59: Von den Projektentwicklungen entfallen ca. 3 % auf Entwicklungen und strategische Grundstücksreserven der CA Immo in Österreich, 94 % auf Deutschland und die restlichen 3 % auf Projekte in den CEE und SEE-Ländern sowie der CIS. [nicht relevant]

S. 62: Die Portfoliostrategie der Gruppe ist auf die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Märkte sowie die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zugeschnitten.

S. 63: 2010 wurden strategisch bedingte Portfoliobereinigungen gezielt analysiert und umgesetzt

S. 65: Strategisch konzentrierte sich die CA Immo Gruppe 2010 bei ihren Investmentaktivitäten auf die großen westdeutschen Städte wie München, Frankfurt und Berlin und hier auf die forcierte Fortführung von teilweise großflächigen, gemischt genutzten Stadtentwicklungsprojekten.

S. 82f: Dies entspricht dem erklärten strategischen Ziel, den relativen Anteil der Entwicklungsliegenschaften am Gesamtportfolio zu reduzieren.

S. 83: Die Zinssicherungsstrategie der CA Immo sieht eine umfassende Absicherung des Zinsänderungsrisikos vor.

S. 89: Der in der Strategie verankerte Nachhaltigkeitsansatz schlägt sich auch in der Personalpolitik von CA Immo nieder.

S. 91: Den strategischen Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit der CA Immo bildet die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 91: Wir sind jedoch zuversichtlich, dass die in unserer Strategie enthaltenen Maßnahmen dazu führen werden, dass wir mittelfristig wieder einen adäquaten Return on Equity erzielen.

S. 92: Systematisches Risikomanagement stellt innerhalb der CA Immo Gruppe einen wesentlichen Bestandteil des internen Controllingprozesses dar und beeinflusst direkt die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse im Unternehmen.

S. 92: Als international agierender Immobilienbestandhalter sowie Projektentwickler ist die CA Immo Gruppe einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die das laufende operative Geschäftsergebnis oder das Erreichen der strategischen Unternehmensziele beeinflussen können.

S. 92: Szenariodarstellungen hinsichtlich Wertentwicklung einzelner Immobilien, Exitstrategien und Finanzplanung.

S. 92: Strategisch umfasst Risikomanagement unter anderem die Erstellung verbindlicher Leitlinien für die Investitionspolitik.

S. 93: Die Finanzplanung für die Folgejahre wurde entsprechend detailliert erstellt, und dabei wurden vor allem auch die finanziellen Auswirkungen aus den strategischen Zielen – z. B. der kontinuierliche Abbau der Projektpipeline sowie Immobilienverkäufe – mitberücksichtigt.

2011:

S. 40: Dadurch wird eine Transparenz im Bestandsportfolio geschaffen, die eine wichtige Basis für die Portfoliostrategie sowie Ankaufs- und Verkaufsentscheidungen darstellt.

S. 40: Gemäß der Unternehmensstrategie wurden 2011 bereits 85 % der Büro-Bestandsimmobilien durch CAST erfasst. (Werkzeug zur Qualitätssicherung, Anm.)

S. 65: Die Zinssicherungsstrategie der CA Immo sieht eine umfassende Absicherung des Zinsänderungsrisikos vor.

S. 67: Nach dem durch die Integration der Europolis geprägtem Jahr 2011 liegt der Schwerpunkt nun auf der sorgfältigen schrittweisen Umsetzung unserer Unternehmensstrategie.

S. 70: Der in der Strategie verankerte Nachhaltigkeitsansatz schlägt sich auch im Vergütungsmodell der CA Immo nieder.

S. 71: Den strategischen Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit der CA Immo bildet die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 71: Wir sind jedoch zuversichtlich, dass die in unserer Strategie enthaltenen Maßnahmen dazu führen werden, dass wir mittelfristig wieder einen adäquaten Return on Equity erzielen.

S. 73: Systematisches Risikomanagement stellt innerhalb der CA Immo Gruppe einen wesentlichen Bestandteil des internen Controllingprozesses dar und beeinflusst direkt die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse im Unternehmen.

S. 73: Szenariodarstellungen hinsichtlich Wertentwicklung des Immobilienportfolios, Exitstrategien und Liquiditätsplanung ergänzen die Risikoberichterstattung.

S. 73: Strategisch umfasst das Risikomanagement unter anderem die Erstellung verbindlicher Leitlinien für die Investitionspolitik.

S. 74: Klare interne Richtlinien und Strategien, Business- und Investitionspläne sowie kontinuierliche Reportingsysteme ermöglichen die Überwachung und Steuerung der wirtschaftlichen Risiken des laufenden Geschäfts.

S. 75: Berücksichtigt wurden dabei auch die finanziellen Auswirkungen aus den strategischen Zielen – z. B. der kontinuierliche Abbau der Projektpipeline sowie Immobilienverkäufe.

2012:

S. 47: Dadurch wird eine Transparenz im Bestandsportfolio geschaffen, die eine wichtige Basis für die Portfoliostrategie sowie für An- und Verkaufsentscheidungen darstellt.

S. 47: Gemäß der Unternehmensstrategie wurden 2011 die Daten von 85 % der Büro-Bestandsimmobilien in CAST erfasst.

S. 70: Die Zinssicherungsstrategie der CA Immo sieht eine umfassende Absicherung des Zinsänderungsrisikos vor.

S. 72: Strategisch werden wir unser konzernweites Redimensionierungsprogramm mit dem Ziel einer deutlichen Effizienzsteigerung in der gesamten Wertschöpfungskette intensiv vorantreiben.

S. 76: Strategischer Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit von CA Immo ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 76: Auf Basis unserer strategischen Maßnahmen sollte mittelfristig wieder ein adäquater RoE erzielt werden.

S. 78: Es beeinflusst direkt die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse im Unternehmen und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens. (Risikomanagement, Anm.)

S. 78: Szenariendarstellungen hinsichtlich Wertentwicklung des Immobilienportfolios, Exitstrategien und Liquiditätsplanung ergänzen die Risikoberichterstattung und erhöhen die Planungssicherheit der zukünftigen Unternehmensentwicklung.

S. 78f: Klare interne Richtlinien und Strategien, Business- und Investitionspläne sowie kontinuierliche Reportingsysteme ermöglichen die Überwachung und Steuerung der wirtschaftlichen Risiken des laufenden Geschäfts.

S. 83: Deshalb ist der umfassende ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsansatz Teil unserer strategischen Leitlinien.

S. 84: Berücksichtigt werden dabei auch die finanziellen Auswirkungen aus den strategischen Zielen – z. B. der kontinuierliche Abbau der Projektpipeline sowie Immobilienverkäufe.

S. 84: Denn in Abhängigkeit von der Investmentstrategie setzt die CA Immo Gruppe auf einen Mix aus langfristigen Zinsbindungen und variabel verzinsten Krediten.

2013:

S. 41: Im 2. Halbjahr 2013 wurden im Zuge strategischer Immobilienverkäufe großvolumige Transaktionen finalisiert und dadurch das Bestandsvermögen von CA Immo vor allem in Deutschland deutlich reduziert.

S. 43: Im 2. Halbjahr 2013 wurde das deutsche Bestandsportfolio im Zuge strategischer Immobilienverkäufe deutlich reduziert.

S. 45: Die strategische Portfoliofokussierung sieht bis 2015 eine Reduktion des Logistikkanteils vor.

S. 45: Punktueller Einsatz von Nachhaltigkeitszertifizierungen für strategische Core-Objekte [nicht relevant (Werkzeug zur Qualitätssicherung, Anm.)]

S. 45: Dadurch wird eine Transparenz im Bestandsportfolio geschaffen, die eine wichtige Basis für die Portfoliostrategie sowie für An- und Verkaufsentscheidungen darstellt. (durch Qualitätssicherung, Anm.)

S. 45: In der Gesamtbewertung sticht die Prozessqualität (Strategie & Controlling, Qualität der Bewirtschaftung, Systematisches Instandhaltungsmanagement und Ressourcenmanagement) besonders hervor.

S. 59: Dies erhöht deutlich den strategischen Spielraum, bzw. können allfällige Covenant-Verletzungen auf Immobilienebene deutlich leichter geheilt werden, als dies auf Gesamtkonzernenebene der Fall wäre. S. 66: Die Zinssicherungsstrategie der CA Immo sieht eine umfassende Absicherung des Zinsänderungsrisikos vor.

S. 69: Auch das Jahr 2014 wird von der effektiven Implementierung der Strategemaßnahmen 2012 – 2015 geprägt sein.

S. 70: Strategischer Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit von CA Immo bildet die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 70: Auf Basis unseres strategischen Programmes 2012-2015 sollte mittelfristig wieder ein adäquater RoE erzielt werden, der zumindest die Eigenkapitalkosten deckt (siehe Kapitel „Strategie“).

S. 72: Fachkenntnisse, Förderung persönlicher Fähigkeiten/Stärken; im Rahmen des konzernweiten „NICE“-Programms stand 2013 unter anderem internationale Kooperation im Rahmen von strategischen Forschungsprojekten im Fokus.

S. 75: Szenariendarstellungen hinsichtlich Wertentwicklung des Immobilienportfolios, Exitstrategien und Liquiditätsplanung ergänzen die Risikoberichterstattung und erhöhen die Planungssicherheit.

S. 79: Berücksichtigt werden dabei auch die finanziellen Auswirkungen aus den strategischen Zielen – z. B. der kontinuierliche Abbau der Projektpipeline sowie Immobilienverkäufe.

S. 79f: Denn in Abhängigkeit von der Investmentstrategie setzt CA Immo auf einen Mix aus langfristigen Zinsbindungen und variabel verzinsten Krediten.

Conwert Immobilien Invest SE

2005:

S. 39: conwert profitierte auch im Geschäftsjahr 2005 von ihrer strategischen Ausrichtung auf hochwertige Wohnimmobilien.

S. 39: Entsprechend der Unternehmensstrategie wurde der Wohnungsanteil weiter forciert, sodass zum Jahresende 74 % der Gesamtnutzfläche auf Wohnungen entfielen, nach 71 % im Vorjahr.

S. 40: Auf das Kerngeschäftsfeld Vermietung & Development von Wohn-Altbauten entfielen zum 31. Dezember 2005 entsprechend der strategischen Veranlagungspolitik 78 % des Immobilienvermögens.

S. 45: Dieser Anstieg resultiert hauptsächlich aus dem im Rahmen von Kapitalerhöhungen erhöhten Anteil an der ECO Business- Immobilien AG, an der conwert zum Bilanzstichtag eine strategische Beteiligung von rund 11 % in Höhe von EUR 16,63 Mio. hielt, sowie dem Erwerb einer Immobiliengesellschaft mit 93 Objekten im Gesamtwert von EUR 226 Mio. in Wien.

S. 47: conwert unterscheidet bei den Überwachungs- und Steuerungsprozessen im Risikomanagement zwischen: Strategischen Risiken, Marktrisiken, Operativen Risiken, Finanzierungs- und Währungsrisiken

S. 47: Innerhalb des strategischen Risikomanagements stehen vor allem Eckpunkte der Investitionspolitik der conwert im Vordergrund.

S. 47: Dazu wurden klar definierte Investitionsrichtlinien sowohl regional als auch sektoral festgelegt und somit wesentliche strategische Risiken minimiert oder ausgeschlossen.

S. 48: Vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Expansion der Geschäftstätigkeit in ausländischen Märkten wie Deutschland und Tschechien verfolgt conwert im Ausland dieselbe Strategie wie im Inland.

S. 48: Durch ihre strategische Ausrichtung auf Wohnimmobilien im Allgemeinen und hochwertige Altbau-Wohnungen in innerstädtischen Lagen im Speziellen ist conwert in einem Marktsegment tätig, das von Konjunkturschwankungen weitestgehend unabhängig ist.

S. 50: Auf die Umsatz- und Ertragsentwicklung wird sich diese Wachstumsstrategie positiv auswirken.

2006:

S. 44: Dabei profitierte das Unternehmen insbesondere von der strategischen Ausrichtung auf hochwertige, innerstädtische Wohnimmobilien, die an allen Standorten des Unternehmens stark nachgefragt waren.

S. 44: Mit dieser Expansionsstrategie hat conwert auch im Jahr 2006 den Weg vom führenden Altbau-Development- Unternehmen in Wien zum zentraleuropäischen Wohnimmobilien- Investor konsequent beschritten.

S. 45: Auf das Kerngeschäftsfeld Vermietung & Development von Wohn-Altbauten entfielen zum 31. Dezember 2006 entsprechend der strategischen Veranlagungspolitik 75 % des Immobilienvermögens.

S. 54: conwert unterscheidet bei den Überwachungs- und Steuerungsprozessen im Risikomanagement zwischen: Strategischen Risiken, Marktrisiken, Operativen Risiken, Finanzierungs- und Währungsrisiken.

S. 54: Innerhalb des strategischen Risikomanagements stehen vor allem Eckpunkte der Investitionspolitik der conwert im Vordergrund.

S. 54: Dazu wurden klar definierte Investitionsrichtlinien sowohl regional als auch sektoral festgelegt und somit wesentliche strategische Risiken minimiert oder ausgeschlossen.

S. 54: Vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Expansion der Geschäftstätigkeit in ausländischen Märkten wie Deutschland und Tschechien verfolgt conwert im Ausland dieselbe Strategie wie im Inland.

S. 55: All diese Managementsysteme haben auch im Jahr 2006 dazu geführt, dass die Unternehmensentwicklung in keinster Weise von strategischen Risiken beeinträchtigt war.

S. 55: Durch ihre strategische Ausrichtung auf Wohnimmobilien im Allgemeinen und hochwertige Altbau-Wohnungen in innerstädtischen Lagen im Speziellen ist conwert in

einem Marktsegment tätig, das von Konjunkturschwankungen weitestgehend unabhängig ist.

S. 58: Auf die Umsatz- und Ertragsentwicklung wird sich diese Wachstumsstrategie positiv niederschlagen.

S. 58: Aufgrund der im Geschäftsjahr 2006 begonnenen Verbreiterung der Aktivitäten im Bereich gewerbliches Wohnen (Boarding Häuser, Seniorenresidenzen u.ä.) und der weiteren Wachstumsperspektiven in diesem Immobilien-Segment sollen diese Aktivitäten in einem 4. strategischen Geschäftsfeld „Gewerbliches Wohnen -Temporary Housing“ konzentriert werden.

2007:

S. 65: Das Unternehmen hat dabei vor allem von der strategischen Ausrichtung auf hochwertige innerstädtische Wohnimmobilien profitiert, die an allen Standorten stark nachgefragt waren.

S. 66: Durch die Forcierung der laufenden Verkaufsaktivitäten im Rahmen der Ertrags- und Wertsteigerungsstrategie – statt bisher rund 10 % sollen in Zukunft jährlich bis zu 15 % des Immobilienvermögens verkauft werden – wurden Immobilien mit einem Bilanzwert von EUR 214 Mio. und somit rund 11 % des durchschnittlichen Gesamtportfoliowerts gewinnbringend veräußert.

S. 67: Im Jahr 2007 hat conwert entsprechend der strategischen Ausrichtung auch in Deutschland damit begonnen, Einzelliegenschaften zu veräußern, nachdem bisher ausschließlich Wohnungen privatisiert wurden.

S. 67: Durch ihre selektive Akquisitionsstrategie und antizyklisches Investitionsverhalten konnte conwert Immobilien unverändert zu attraktiven Konditionen erwerben und sich so Wertsteigerungspotenzial für die Zukunft sichern.

S. 68: conwert verfolgt eine Ertrags- und Wertsteigerungsstrategie.

S. 68: Die durchschnittlichen monatlichen Mieten konnten durch diese Strategie im Wohnungssegment von EUR 4,45/m² auf EUR 4,73/m² gesteigert werden.

S. 70: Mit einer strategischen Neupositionierung erweiterte conwert das bisherige operative Geschäft als reiner Immobilien-Investor um Immobilien-Management und Immobilien-Dienstleistungen.

S. 70: Die Strategieerweiterung wurde von einer außerordentlichen Hauptversammlung am 25. Oktober 2007 mit 99,8 % beschlossen.

S. 74: Die gegenüber dem Vorjahr leicht geringeren Verkaufsmargen auf IFRS Basis resultieren aus einer marktnäheren Bewertung der Immobilien und damit höheren Aufwertungsgewinnen im Vorfeld der Verkaufsaktivitäten sowie dem Verkauf von kleineren Liegenschaften an nicht-strategischen Standorten der conwert in Österreich.

S. 79: Die strategische Beteiligung an der ECO Business- Immobilien AG wurde im Geschäftsjahr 2007 von unter 20 % auf 24,9 % aufgestockt.

S. 82: Seit 2007 verfügt die conwert Immobilien Invest SEGruppe aufgrund der strategischen Neuausrichtung auch über Mitarbeiter.

S. 83: Innerhalb des strategischen Risikomanagements stehen vor allem Eckpunkte der Geschäftsstrategie der conwert im Vordergrund.

S. 83: Im Geschäftsjahr 2007 hat conwert die Unternehmenstätigkeit im Rahmen einer strategischen Neupositionierung auf sämtliche Immobilien-Dienstleistungsbereiche (Immobilienverwaltung, Maklerdienstleistungen, Baumanagement, Versicherungsdienstleistungen, Immobilien-Consulting etc.) ausgedehnt.

S. 83: Der strategische Fokus auf hochwertige Wohnimmobilien blieb durch die Akquisitionen erhalten und wurde um die ausgezeichnete Expertise der ECO Management GmbH im Bereich Business-Immobilien ergänzt.

S. 83: Das strategische Gesamt-Risikoprofil hat sich somit durch die Transaktion zwar verändert, nach Ansicht des Managements durch die Diversifikation und die Wachstumschancen des Unternehmens im Bereich Immobilien- Dienstleistungen aber insgesamt verbessert.

S. 83: Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des strategischen Risikomanagements ist die Investitionsstrategie.

S. 83: Dazu wurden klar definierte Investitionsrichtlinien sowohl regional als auch sektoral festgelegt und somit wesentliche strategische Risiken minimiert oder ausgeschlossen.

S. 84: So umfasst die Strategie von conwert Altbau-Immobilien mit Development-Potenzial, die von niedrigen Ankaufspreisen und niedrigen Anfangsrenditen gekennzeichnet sind.

S. 84: Der Zugang zu attraktiven Immobilien ist ein weiterer Erfolgsfaktor der conwert-Strategie.

S. 85: Zudem baut conwert einem potenziellen Abwertungsrisiko durch die selektive Investitionsstrategie in unterbewertete Wohnimmobilienmärkte und günstige Ankaufspreise sowie einer breiten Streuung der Investments in unterschiedlichen Regionen und Wohnimmobilien-Segmenten vor.

S. 86: Bereits im Vorfeld haben die übernommenen Gesellschaften zur Realisierung der strategischen und operativen Ziele auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte gesetzt und im Wettbewerb um engagiertes und qualifiziertes Personal diverse Maßnahmen gesetzt, um diese für die Unternehmen zu gewinnen bzw. an das Unternehmen zu binden.

S. 86: Auch stärkt die Ertrags- und Wertsteigerungsstrategie von conwert die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens, sodass weitere Ertragssteigerungen auch ohne die Aufnahme zusätzlicher Eigen- und Fremdmittel möglich sind.

S. 88: Mit der strategischen Neupositionierung hat conwert im Jahr 2007 die Weichen für weiteres, organisches Wachstum gestellt.

2008:

S. 47: Wesentlicher Bestandteil der Entwicklungs- und Development-Strategie ist die Verwertung von Freiflächen im bestehenden Immobilien-Portfolio.

S. 48: Nach der strategischen Neuausrichtung zum vollintegrierten Wohnimmobilienunternehmen Ende 2007 stand im Geschäftsjahr 2008 die Integration der übernommenen Immobilien-Management- und Immobilien-Dienstleistungsgesellschaften und die damit verbundene Nutzung von Synergien im Zentrum der Geschäftstätigkeit.

S. 62: Mit der strategischen Neuaufstellung zum vollintegrierten europäischen Immobilienunternehmen mit der Spezialisierung auf hochwertige innerstädtische Wohnimmobilien hat conwert zudem frühzeitig Maßnahmen gesetzt, um auf neue Risikopotenziale vorbereitet zu sein bzw. sich eröffnende Chancen wahrnehmen zu können.

S. 62: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil des Risikomanagements.

S. 62: Die Risikomanagement-Strategie der conwert gliedert sich in vier Schritte: Risikoanalyse [...], Gegenmaßnahmen/Reaktion [...], Verantwortlichkeit [...], Risikoüberwachung und -kontrolle [...]

S. 62: Innerhalb des strategischen Risikomanagements stehen vor allem Eckpunkte der Geschäftsstrategie der conwert im Vordergrund.

S. 62: Damit ging auch eine Änderung des strategischen Gesamt-Risikoprofils einher.

S. 62: Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des strategischen Risikomanagements ist die Investitionsstrategie.

S. 62: Dazu wurden klar definierte Investitionsrichtlinien sowohl regional als auch sektoral festgelegt und somit wesentliche strategische Risiken minimiert oder ausgeschlossen.

S. 63: Entsprechend der strategischen Unternehmensausrichtung auf hochwertige innerstädtische Wohnimmobilien kommt der Lage von zu erwerbenden Immobilien entscheidende Bedeutung zu, der mit genauen Standortanalysen im Vorfeld von Investitionen Rechnung getragen wird.

S. 63: Durch ihre strategische Ausrichtung auf Wohnimmobilien im Allgemeinen und hochwertige Altbau- Wohnungen in innerstädtischen Lagen im Speziellen ist conwert in einem Marktsegment tätig, das von Konjunkturschwankungen weitestgehend unabhängig ist.

S. 63: Die selektive Investitionsstrategie in unterbewertete Wohnimmobilienmärkte und günstige Ankaufpreise sowie die breite Streuung der Investments in unterschiedliche Regionen und Wohnimmobilien-Segmente baut einem potenziellen Abwertungsrisiko zudem vor.

S. 64: Zudem wird die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens durch die Ertrags- und Wertsteigerungsstrategie von conwert gestärkt, wodurch weitere Ertragssteigerungen auch ohne die Aufnahme zusätzlicher Eigen- und Fremdmittel möglich sind.

S. 67: Dementsprechend wird der strategische Fokus im Geschäftsjahr 2009 auf der Verbesserung der Finanzierungsstruktur, dem Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts, dem Verkauf von Immobilien sowie auf organischen Mietertragssteigerungen liegen.

S. 69: Da der strategische Fokus in Zukunft auf dem Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts, dem Verkauf von Immobilien sowie auf organischen Mietertragssteigerungen liegt, wurde diese stärkere Vertriebsorientierung auch im Geschäftsführenden Direktorium umgesetzt.

S. 69: Vor dem Hintergrund dieser noch klareren Ausrichtung auf die gegebene Investmentstrategie hält die conwert daran fest, die bestehende Unternehmensbeteiligung an der ECO Business-Immobilien AG (24,9 %) nicht weiter aufzustocken.

S. 71: Der Erfolg der conwert-Strategie spiegelt sich insbesondere in einer Like-for-Like-Betrachtung für das langfristig im Bestand befindliche Österreich-Portfolio („Vermietung & Development von Wohn-Altbauten“, „Vermietung von Wohn-Neubauten“ sowie „Gewerbliches Wohnen“) wider.

S. 74: Ihrer Development-Strategie folgend konnte conwert die Leerstände in den bestehenden Portfolios deutlich reduzieren und somit auch die Mieterträge signifikant erhöhen.

S. 83: Mit Schroders Property Investment Management GmbH bzw. GERES konnte zudem der erste Auftraggeber im Fondsbereich gewonnen werden. Schwerpunkt der Fondsstrategie ist die Privatisierung des Wohnungsbestandes. [nicht relevant]

2009:

S. 51: Aufgrund von erfolgreichen Abschlüssen von Development-Projekten und intensiver Asset Management-Aktivitäten sank der strategische Leerstand von 12,2 % auf 6,9 %. [nicht relevant]

S. 63: Aufgrund der strategischen Ausrichtung von conwert als Altbau-Development- und Immobiliendienstleistungsunternehmen sind Forschung und Entwicklung jedoch nicht in einer eigenen F&E-Abteilung organisiert.

S. 64: Innerhalb des strategischen Risikomanagements stehen vor allem Eckpunkte der Geschäftsstrategie der conwert im Vordergrund.

S. 64: Durch die strategische Ausrichtung als vollintegrierter Wohnimmobilienkonzern verfügt conwert über eine große Risikodiversifikation.

S. 65: conwert verfügt über eine klar definierte Investitionsstrategie.

S. 65: Dazu wurden Investitionsrichtlinien sowohl regional als auch sektoral festgelegt und somit wesentliche strategische Risiken minimiert oder ausgeschlossen.

S. 65: Entsprechend der strategischen Unternehmensausrichtung kommt der Lage von zu erwerbenden Immobilien entscheidende Bedeutung zu, der mit genauen Standortanalysen im Vorfeld von Investitionen Rechnung getragen wird.

S. 65: Durch ihre strategische Ausrichtung auf Wohnimmobilien im Allgemeinen und hochwertige Altbau- Wohnungen in innerstädtischen Lagen im Speziellen ist conwert in einem Marktsegment tätig, das von Konjunkturschwankungen weitestgehend unabhängig ist.

S. 71: Aufgrund erfolgreicher Projektfertigstellungen sank der strategische Leerstand von 12,2 % im Jahr 2008 auf 6,9 %. [nicht relevant]

S. 74: Der strategische Leerstand sank aufgrund erfolgreicher Projektfertigstellungen im Vergleich zum Vorjahr von 7,3 % auf 5,1 % bzw. 35.848 m². [nicht relevant]

S. 74: Von diesem strategischen Leerstand entfielen rd. 27.500 m² oder 77 % auf lediglich 3 Objekte, die zum Berichtsstichtag Freiflächen von jeweils mehr als 90 % aufwiesen und deren weitere Verwertung aktuell evaluiert wird. [nicht relevant]

S. 78: So konnte der strategische Leerstand im Vergleich zum Vorjahr von 11,7 % auf 7,5 % reduziert werden. [nicht relevant]

S. 81: Der strategische Leerstand in der Region belief sich zum Jahresende 2009 auf 15,2 % und spiegelt damit die große Zahl der fertiggestellten und modernisierten Flächen wider. [nicht relevant]

2010:

S. 76: Der strategische Leerstand reduzierte sich aufgrund der Aktivierung von Development-Projekten von 6,9 % auf 5,1 %. [nicht relevant]

S. 82: Die Wertminderungen erfolgten aufgrund des Wegfalls der vertraglichen oder wirtschaftlichen Grundlage oder der geänderten Konzernstrategie in Verbindung mit der absehbaren längerfristigen allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung.

S. 88: Das strategische Risikomanagement befasst sich sehr intensiv mit sämtlichen Punkten der Geschäftsstrategie der conwert.

S. 88: Aufgrund der strategischen Ausrichtung als vollintegrierter Wohnimmobilienkonzern, der aufgrund der Übernahme der ECO Business-Immobilien AG ein größeres Portfolio an Gewerbe- und Büroimmobilien besitzt, verfügt conwert über eine breite Risikodiversifikation.

S. 88: Die Investitionsstrategie der conwert ist klar definiert, wobei die ausgearbeiteten Investitionsrichtlinien sowohl regional als auch sektoral festgelegt wurden.

S. 88: Wesentliche strategische Risiken können dadurch minimiert oder sogar ganz ausgeschlossen werden.

S. 88: Der Lage der zu erwerbenden Immobilien wird dabei aufgrund der strategischen Unternehmensausrichtung eine hohe Bedeutung zugesprochen, die sich aufgrund von genauen Standortanalysen im Vorfeld in der Investitionsrechnung wiederfinden.

S. 89: Aufgrund der strategischen Ausrichtung auf Wohnimmobilien und hochwertige Altbau-Wohnungen in innerstädtischen Lagen bleibt der Wert von Konjunkturschwankungen weitestgehend unberührt.

S. 96: Die Attraktivität der conwert-Aktie soll durch eine transparente Unternehmensstruktur und eine nachvollziehbare Strategie gestärkt werden.

S. 97: Dr. Riebel zeichnet für die Bereiche Strategie, Recht, Qualitätssicherung, Konzernkommunikation, Revision, Personal und Einkauf verantwortlich. [nicht relevant]

2011:

S. 77: Aufgrund des erfolgreichen Verkaufs von Immobilien mit hohen Leerständen kam es beim strategischen Leerstand weiters zu einer Verbesserung von 5,1 % in der Vorjahresperiode auf 4,4 % im abgeschlossenen Geschäftsjahr 2011. [nicht relevant]

S. 77: Bei eigenständiger Betrachtung des ECO-Portfolios wird ersichtlich, dass hier aufgrund von Developmentmaßnahmen und damit zusammenhängenden zusätzlichen kurzfristigen nicht-vermietbaren Flächen der strategische Leerstand im Bestandsportfolio von 0 % im Jahr 2010 auf 2,0 % im Jahr 2011 gestiegen ist. [nicht relevant]

S. 90: Im Rahmen der Risikostrategie erfolgt die grundlegende Ausformulierung des Risikoverständnisses, die Definition des Zwecks und des Geltungsbereichs des Risikomanagementsystems sowie die klare Abgrenzung des Risikomanagements von anderen Funktionen und Aktivitäten, die auf die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele des conwert-Konzerns gerichtet sind.

S. 90: Die Risikostrategie wird, wie auch die Gesamtstrategie des conwert-Konzerns, regelmäßig an geänderte Rahmenbedingungen angepasst.

S. 90: Weiters sieht die Risikostrategie des conwert-Konzerns vor, keine unkalkulierbaren Risiken einzugehen und kalkulierbare Risiken durch geeignete Maßnahmen nach Möglichkeit so zu handhaben, dass bei Eintritt eines solchen Risikos keine bestandsgefährdenden Effekte zu erwarten sind.

S. 92: In die Risikokategorie „Strategie“ fallen jene Risiken, die sich aus der Entwicklung der Strategie für den Konzern, der Strategieumsetzung, aus strategischen Kooperationen und Beteiligungen sowie deren Verwaltung, einschließlich der Beteiligungsstruktur und der gesellschaftsvertraglichen Gestaltung, ergeben können.

S. 92 Die Risikokategorie „Strategie“ wird vom zentralen Konzernleitungsbereich „Konzernstrategie“ als Risk-Owner unter direkter Einbindung des gesamten Direktoriums und des Verwaltungsratsvorsitzenden verantwortet.

S. 92 Zusätzlich ist die Investitionsstrategie der conwert-Gruppe klar definiert, wobei in den ausgearbeiteten Investitionsrichtlinien die wirtschaftlichen Parameter sowohl regional als auch sektoral entsprechend festgelegt wurden.

S. 93: Aufgrund der aus risikopolitischer Sicht besonderen Bedeutung des gesamten IT-Bereiches wurde die bestehende IT-Strategie abermals weiterentwickelt, sodass daraus auch in der Zukunft keine Beschränkungen der operativen Tätigkeit der conwert-Gruppe zu erwarten sind.

S. 101: Für das Österreich-Portfolio ergeben sich zwei strategische Maßgaben.

S. 101: Die strategische Ausrichtung des deutschen Portfolios wird sich daher auf Zukäufe in unseren Kernstandorten und Abverkäufe in Standorten konzentrieren, wo der conwert die kritische Masse fehlt.

2012:

S. 79: Die Wertminderung resultiert aus der strategischen Neuausrichtung im Bereich der Verkaufsaktivitäten des Konzerns, die für die Zukunft eine Verminderung der Verkaufsumsätze vorsieht.

S. 80: Beim strategischen Leerstand kam es aufgrund des erfolgreichen Abverkaufs von Immobilien mit hohen Leerstandsdaten zu einer weiteren Verbesserung von 4,4 % auf 3,0 %.[nicht relevant]

S.93: Im Rahmen der Risikostrategie erfolgt die grundlegende Ausformulierung des Risikoverständnisses, die Definition des Zwecks und des Geltungsbereichs des Risikomanagementsystems sowie die klare Abgrenzung des Risikomanagements von anderen Funktionen und Aktivitäten, die auf die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele des conwert-Konzerns gerichtet sind.

S. 93: Die Risikostrategie wird, wie auch die Gesamtstrategie des conwert-Konzerns, regelmäßig an geänderte Rahmenbedingungen angepasst.

S. 93: Weiters sieht die Risikostrategie des conwert-Konzerns vor, keine unkalkulierbaren Risiken einzugehen und kalkulierbare Risiken durch geeignete Maßnahmen nach Möglichkeit so zu handhaben, dass bei Eintritt eines solchen Risikos keine bestandsgefährdenden Effekte zu erwarten sind.

S. 95: In die Risikokategorie „Strategie“ fallen jene Risiken, die sich aus der Entwicklung der Strategie für den Konzern, der Strategieumsetzung, aus strategischen Kooperationen und Beteiligungen sowie deren Verwaltung, einschließlich der Beteiligungsstruktur und der gesellschaftsvertraglichen Gestaltung, ergeben können.

S. 95: Die Risikokategorie „Strategie“ wird vom zentralen Konzernleitungsbereich „Konzernstrategie“ als Risk Owner unter direkter Einbindung des gesamten Direktoriums und des Verwaltungsratsvorsitzenden verantwortet.

S. 95: Die Risikokategorie „Strategie“ wird vom zentralen Konzernleitungsbereich „Konzernstrategie“ als Risk Owner unter direkter Einbindung des gesamten Direktoriums und des Verwaltungsratsvorsitzenden verantwortet.

S. 96: Aufgrund der aus risikopolitischer Sicht besonderen Bedeutung des gesamten IT-Bereiches wurde die bestehende IT- Strategie abermals weiterentwickelt, sodass daraus auch in der Zukunft keine Beschränkungen der operativen Tätigkeit der conwert-Gruppe zu erwarten sind.

S. 102: Die restlichen Anteile verteilen sich zu rund 24,4 % auf die Haselsteiner Familien-Privatstiftung, welche als strategischer Kernaktionär die Aktien langfristig halten möchte. [nicht relevant]

S. 106: Vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung von conwert als Bestandsmanager verfügt die KWG mit einem eigenen Asset und Property Management über umfangreiche Expertise im deutschen Markt und Kompetenz in der langfristigen Wertsteigerung von Wohnimmobilien.

S. 106: Die Strategie für die kommenden Jahre ist auf das Management des Bestandsportfolios ausgelegt.

S. 106: Die aus diesen Immobilienverkäufen frei werdenden liquiden Mittel sollen im Zuge der Wachstumsstrategie als Bestandshalter in deutsche Wohnimmobilienportfolien reinvestiert werden.

S. 106: Mittels dieser strategischen Maßnahmen plant conwert, die durchschnittliche Rendite ihres Portfolios zu steigern.

S. 107: Mit der Übernahme der Mehrheit an KWG baut conwert das Deutschlandportfolio deutlich aus und stärkt hierdurch maßgeblich die strategische Ausrichtung als Bestandshalter von Wohnimmobilien.

2013:

S. 57: Beim strategischen Leerstand kam es aufgrund des Abschlusses von Renovierungsarbeiten bzw. Development- Maßnahmen in Immobilien zu einer signifikanten Verbesserung von 3,0 % auf 1,6 %. [nicht relevant]

S. 67: Im Rahmen der Risikostrategie erfolgt die grundlegende Ausformulierung des Risikoverständnisses; zudem werden Zweck und Geltungsbereich des Risikomanagementsystems definiert und eine klare Abgrenzung des Risikomanagements von anderen Funktionen und Aktivitäten, die auf die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele des conwert- Konzerns gerichtet sind, vorgenommen.

S. 67: Die Risikostrategie wird, ebenso wie die Gesamtstrategie des conwert-Konzerns, regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen angepasst.

S. 67: Die Risikostrategie des conwert-Konzerns sieht vor, keine unkalkulierbaren Risiken einzugehen und kalkulierbare Risiken durch geeignete Maßnahmen nach Möglichkeit so zu handhaben, dass bei Eintritt eines solchen Risikos keine bestandsgefährdenden Effekte zu erwarten sind.

S. 68: Im Rahmen der Risikoidentifikation wurden sechs Risikokategorien („Strategie“, „Organisation und IT“, „Markt“, „Wirtschaftliches und politisches Umfeld“, „Operations“ sowie „Finanzen“) definiert, die alle für die conwert-Gruppe relevanten Risikoquellen und Risikowirkungsebenen umfassen.

S.68: In die Risikokategorie „Strategie“ fallen jene Risiken, die sich aus der Entwicklung der Strategie für den Konzern, der Strategie- umsetzung, aus strategischen Kooperationen und Beteiligungen sowie deren Verwaltung einschließlich der Beteiligungsstruktur und der gesellschaftsvertraglichen Gestaltung ergeben können.

S. 68: Die Risikokategorie „Strategie“ wird von den Geschäftsführenden Direktoren als Risk Owner unter direkter Einbindung des Verwaltungsratsvorsitzenden verantwortet.

S.68: Zudem wurden im Rahmen der Definition der Investitionsstrategie des conwert-Konzerns Investitionsrichtlinien ausgearbeitet, in denen die wirtschaftlichen Parameter sowohl regional als auch sektoral festgelegt sind.

S. 69: Aufgrund der aus risikopolitischer Sicht besonderen Bedeutung des gesamten IT-Bereichs wurde die bestehende IT-Strategie so weiterentwickelt, dass daraus auch in der Zukunft keine Beschränkungen der operativen Tätigkeit der conwert-Gruppe zu erwarten sind.

S. 80: Neben der Verbesserung der operativen Ertragsstärke des Portfolios ist die Strategie 2014 auch auf eine Fokussierung auf die sechs Kernmärkte von conwert (Wien, Berlin, Potsdam, Dresden, Leipzig, Nordrhein-Westfalen) gerichtet.

S. 80: Mittels dieser strategischen Maßnahmen plant conwert, die durchschnittliche Rendite ihres Portfolios zu steigern.

Erste Group Bank AG

2005:

S. 32: In Österreich (inkl. Corporate Center und Internationales Geschäft) konnte hingegen – trotz steigender Aufwendungen für die Etablierung von Konzernfunktionen sowie die Vorbereitung strategischer Projekte – ein Rückgang um 0,5 % erreicht werden.

S. 32: Obwohl sich aus dem weiteren Ausbau der Konzernfunktionen sowie der Vorbereitung von strategischen Gruppenprojekten (aus welchen in der Zukunft entsprechend positive Kosteneffekte resultieren werden) Aufwandssteigerungen ergaben, konnte die Position von EUR 772,2 Mio im Vorjahr um 1,7 % auf nunmehr EUR 759,0 Mio verringert werden.

2006 und 2007:

Keine Stellen enthalten.

2008:

S. 34: Die konservative Vorsorgestrategie vor dem Hintergrund sich verschlechternder makroökonomischer Rahmenbedingungen und ein damit einhergehender erwarteter Anstieg von Kreditausfällen waren der Grund für die Bildung zusätzlicher Risikovorsorgen.

S. 36: Das Verhältnis von Krediten zu Einlagen betrug am 31. Dezember 2008 115,4% und spiegelt ein wesentliches Element der Retailstrategie der Erste Group wider: die Möglichkeit, das Kreditwachstum mit Kundeneinlagen zu unterlegen.

2009:

S. 44: Die Unternehmensstrategie orientiert sich an ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen, wobei alle relevanten Interessensgruppen wie Kunden, Mitarbeiter, Investoren und Zivilgesellschaft einbezogen werden.

2010:

S. 48: Die Erste Group hat 2010 ihre Anstrengungen im Umweltbereich durch die Erstellung einer Umweltstrategie intensiviert.

S. 48: Die Fertigstellung des Erste Campus im Jahr 2014 wird einen Meilenstein in der Implementierung der Umweltstrategie darstellen – soziale und ökologische Nachhaltigkeit sind neben der Wirtschaftlichkeit Kernparameter der Planung der neuen Konzernzentrale.

2011:

S. 23: 2011 unterstützte und förderte die Erste Group vermehrt Partnerschaften zwischen Kultur- und Sozialeinrichtungen, um gemeinsame Ideen und Strategien im Rahmen von Vermittlungsprogrammen zu entwickeln.

S. 23: 2011 begann die Erste Group mit der Umsetzung ihrer im Vorjahr beschlossenen Umweltstrategie, der Schwerpunkt lag auf Maßnahmen in Österreich.

2012:

S. 23: 2012 beschäftigte sich die Erste Group weiter mit der Entwicklung von Lösungsstrategien für die finanzielle Eingliederung von Sozialen Unternehmen.

S. 24: Die Involvierung der Mitarbeiter ist essenziell für die konsequente Durchführung der Umweltstrategie.

2013:

S. 25: Die Erste Group fördert Partnerschaften zwischen Kultur- und Sozialeinrichtungen, um gemeinsame Ideen und Strategien im Rahmen von Vermittlungsprogrammen umzusetzen.

S. 26: Die wichtigsten strategischen Themen in diesem Bereich sind: Diversitäts- und Talentmanagement, Effektivität und Konkurrenzfähigkeit sowie Wissensaustausch und Mitarbeiterförderung.

S. 26: 2013 beschloss der Vorstand der Erste Group die Erste Group Umwelt-, Energie- und Klima- Strategie als Grundstruktur für alle lokalen Banken.

S. 26: Die Erste Group arbeitet darüber hinaus mit zahlreichen NGOs aus dem Umweltbereich zusammen, um sie einerseits zu unterstützen und andererseits von ihnen zu lernen, wie die Umweltstrategie innovativ und erfolgreich fortgeführt werden kann.

Flughafen Wien AG

2005:

S. 73: Das Risikomanagement der Flughafen-Wien-Gruppe ist in alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse eingebunden.

S. 74: Ein zentrales Projekt unserer strategischen Ausrichtung bildet die Kooperation mit dem Flughafen Bratislava.

2006:

S. 74: Weitere Eckpfeiler unserer Wachstumsstrategie bilden die positive Nachfrageentwicklung in den Fernen und Mittleren Osten sowie die erfolgreiche Entwicklung der Low-Cost-Carrier.

S. 74: Aufbauend auf dieser Wachstumsstrategie konnte die Passagieranzahl am Flughafen Wien 2006 um 6,3 Prozent auf 16.855.725 Passagiere gesteigert werden, womit die Wachstumsrate wiederholt über dem europäischen Durchschnitt lag.

S. 75: Die Austrian Airlines Group profitierte 2006 vom strategischen Fokus auf die Destinationen Zentral- und Osteuropas, Asiens und des Nahen und Mittleren Ostens und konnte 2006 auch aufgrund der redticket-Aktionen eine positive Verkehrsentwicklung verzeichnen. [nicht relevant]

S. 76: Der Flughafen Wien strebt mit seiner Tarif- und Incentive-Politik eine transparente und faire Preisgestaltung für die Fluglinien an und unterstützt vor allem die strategisch wichtigen interkontinentalen und ost- bzw. zentraleuropäischen Destinationen. [nicht relevant]

S. 89: Das Risikomanagement der Flughafen-Wien-Gruppe ist in alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse eingebunden.

S. 90: Mit der Übernahme des Flughafen Kosice durch das Consortium TwoOne, an dem die Flughafen Wien AG beteiligt ist, konnte diese Strategie im Berichtsjahr fortgesetzt werden.

S. 91: Die seit Jahren angewandte Internationalisierungsstrategie wird weiterhin verfolgt.

2007:

S. 72: Die Austrian Airlines Gruppe profitierte 2007 von ihrem strategischen Fokus auf die Destinationen Zentral- und Osteuropas, Asiens und des Nahen und Mittleren Ostens und konnte eine positive Verkehrsentwicklung verzeichnen. [nicht relevant]

S. 90: Das Risikomanagement der Flughafen-Wien-Gruppe ist in alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse eingebunden.

S. 90: Mit dem Kauf von 25,15 Prozent der Anteile am Flughafen Friedrichshafen konnte diese Strategie im Berichtsjahr fortgesetzt werden.

S. 92: Die seit Jahren angewandte Internationalisierungsstrategie wird weiterhin verfolgt.

2008:

S. 93: Das Risikomanagement der Flughafen-Wien-Gruppe ist in alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse eingebunden.

S. 93: Der Flughafen Wien geht davon aus, dass die Austrian Airlines Gruppe auch unter einem neuen Eigentümer Lufthansa diese Strategie fortsetzen wird. [nicht relevant]

S. 94: Ihre nachhaltige Entwicklung als leistungsstarker Home-Carrier sowie die Netzwerkstrategie der Star Alliance, in der die Austrian Airlines Gruppe ein Partner ist, nimmt maßgeblich Einfluss auf den Geschäftserfolg der Flughafen-Wien-Gruppe. [nicht relevant]

2009:

S. 86: Das Risikomanagement der Flughafen-Wien-Gruppe ist in alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse eingebunden und in der unternehmensweiten Prozesslandschaft abgebildet.

S. 87: Aufgrund der Tatsache, dass es zwischen Lufthansa, Swiss und der Austrian Airlines Gruppe nur geringfügige Überschneidungen bei den Osteuropadestinationen gibt, geht der Flughafen Wien davon aus, dass die Austrian Airlines Gruppe ihre Strategie mit dem Focus East fortsetzen wird. [nicht relevant]

S. 88: Ihre nachhaltige Entwicklung als leistungsstarker Home-Carrier sowie die Netzwerkstrategie der Star Alliance, in der die Austrian Airlines Gruppe ein Partner ist, nimmt maßgeblich Einfluss auf den Geschäftserfolg der Flughafen-Wien-Gruppe. [nicht relevant]

S. 88: Mit Marketingmaßnahmen sowie attraktiven Tarif- und Incentivemodellen, die allen Fluglinien gleichermaßen zukommen, wird dem Absatzmarktrisiko entgegengewirkt und das Ziel verfolgt, das Auslastungsrisiko der Fluglinien mitzutragen und die strategisch bedeutsamen interkontinentalen sowie ost- und zentraleuropäischen Destinationen zu fördern.

2010:

S. 87: Dabei werden alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse berücksichtigt.

S. 88: Trotz der Tatsache, dass es zwischen Lufthansa, Swiss und der Austrian Airlines Gruppe punktuelle Überschneidungen bei den Osteuropadestinationen gibt, geht der Flughafen Wien davon aus, dass die Austrian Airlines Gruppe ihre Wachstumsstrategie mit dem Fokus Osteuropa fortsetzen wird. [nicht relevant]

S. 88: Dieses Konzept besteht aus drei Säulen: 1) Eine neue aktive Marktstrategie mit den Schwerpunkten erstklassiges Service und verbessertes Flugangebot zu niedrigeren Kosten 2) Die kostenseitige Sanierung durch schlankere Unternehmensstrukturen und 3) Synergien mit dem Lufthansa-Konzern auf den Gebieten Verkauf und Vertrieb. („Austrian Next Generation“, Anm.) [nicht relevant]

S. 89: Ihre nachhaltige Entwicklung als leistungsstarker Home Carrier sowie die Netzwerkstrategie der Star Alliance, in der die Austrian Airlines Gruppe Partner ist, beeinflussen den Geschäftserfolg der Flughafen-Wien-Gruppe maßgeblich. [nicht relevant]

S. 89: Die strategische Positionierung der Austrian Airlines Gruppe im Rahmen des Lufthansa-Konzerns sowie die Umsetzung der Strategie „Austrian Next Generation“ bietet interessante Wachstumsperspektiven für die AUA, ist aber auch mit Unwägbarkeiten und Unsicherheiten behaftet, die jedenfalls Auswirkungen auf die Luftverkehrsdrehscheibe Wien hätten. [nicht relevant]

S. 89: Insbesondere wird dabei das Ziel verfolgt, das Auslastungsrisiko der Fluglinien mitzutragen und die strategisch bedeutsamen interkontinentalen sowie ost- und zentraleuropäischen Destinationen zu fördern.

S. 99: Die Flughafen Wien AG sieht diesen Beitritt als strategische Personalmaßnahme und bringt damit zum Ausdruck, dass sie als Arbeitgeber auch für ehemals Beschäftigte Verantwortung übernimmt. [nicht relevant]

2011:

S. 90: Dafür werden alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse analysiert.

S. 91: Es ist daher davon auszugehen, dass die europäischen Airlines im Jahr 2012 verstärkt Konsolidierungsstrategien verfolgen werden (Kostenreduktion, Optimierung des Portfolios, Verlangsamung des Flottenausbaus). [nicht relevant]

2012:

S. 75: Diese für den Standort Wien strategisch wichtige Kundengruppe wuchs mit 8,1 % gegenüber 2011 überdurchschnittlich stark. [nicht relevant]

S. 78: Ziel der mit 1. Jänner 2012 eingeführten Entgeltanpassungen und der damit verbundenen Übernahme des Auslastungsrisikos der Fluglinien sowie der Weiterführung bzw. Erweiterung der erfolgreichen Incentiveprogramme war es, die Wettbewerbsfähigkeit des Flughafen Wien zu festigen und die strategisch bedeutsamen interkontinentalen und ost- bzw. zentraleuropäischen Destinationen zu fördern.

S. 95: Dafür werden alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse analysiert.

S. 96: Die Austrian-Airlines-Gruppe ist mit einem Anteil von 49,5 % der Passagiere des Flughafen Wien größter Kunde der FWAG . Ihre nachhaltige Entwicklung als leistungsstarker Homecarrier sowie die Netzwerkstrategie der Star Alliance, in der die Austrian-Airlines- Gruppe Partner ist, beeinflussen den Geschäftserfolg der FWAG maßgeblich. [nicht relevant]

S. 96: Beginnend mit dem Sommerflugplan 2013 hat NIKI eine Neu-Fokussierung der strategischen Ausrichtung angekündigt. [nicht relevant]

S. 96f: Insbesondere wird dabei das Ziel verfolgt, das Marktrisiko der Fluglinien mitzutragen und die strategisch bedeutsamen interkontinentalen sowie ost- und zentraleuropäischen Destinationen zu fördern.

S. 108: Für das Jahr 2013 rechnet die FWAG aufgrund der Airlinestrategie in Richtung eines geringeren Kapazitätswachstums mit einem nur moderaten Wachstum bei den Passagieren von 1 % bis 2 %, einem Rückgang bei den Bewegungen in der Bandbreite von -1,5 % bis - 2,5 % sowie mit einer Stagnation des Höchstabfluggewichtes (MTOW). [nicht relevant]

2013:

S. 81: Ziel der mit 1. Jänner 2013 eingeführten Entgeltanpassungen sowie der Weiterführung bzw. Erweiterung der erfolgreichen Incentiveprogramme war es, die Wettbewerbsfähigkeit der Entgelte des Flughafen Wien zu festigen und die strategisch bedeutsamen interkontinentalen und ost – bzw. zentraleuropäischen Destinationen zu fördern.

S. 98: Dafür werden alle operativen und strategischen Geschäftsprozesse analysiert. Verantwortlich sind hierfür die Leiter der Geschäftsbereiche bzw. die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften.

S. 100: Ihre nachhaltige Entwicklung als leistungsstarker Home Carrier sowie die Netzwerkstrategie der Star Alliance, in der die Austrian Airlines Gruppe Partner ist, beeinflussen den Geschäftserfolg der FWAG maßgeblich. Die Entwicklung dieses Hauptkunden wird von den zuständigen Geschäftsbereichen ständig beobachtet und analysiert. [nicht relevant]

S. 100: Die Austrian Airlines wird voraussichtlich ihre Langstrecke in den nächsten Jahren unter anderem durch Nutzung einer fünften Boeing 777 ab Juli 2014 und die geplante Neuaufnahme der Destination Newark weiter ausbauen und somit ihre bereits 2013 eingeschlagene Strategie fortsetzen. [nicht relevant]

S. 100: Weiters geht die FWAG davon aus, dass sie den wirtschaftlichen Turn-around schafft und ihre bestehende Netzwerkstrategie mit dem Fokus Ost-/West Transfer fortsetzt.

S. 100: Insbesondere wird dabei das Ziel verfolgt, das Marktrisiko der Fluglinien mitzutragen und die strategisch bedeutsamen interkontinentalen sowie ost- und zentraleuropäischen Destinationen zu fördern.

S. 101: Aufgrund der ab 2014 geplanten Ausweitung der Cargo-Infrastruktur der Flughafen Wien AG im Rahmen einer offensiven Cargo- Strategie werden diese Entwicklungen weiterhin sehr eng beobachtet.

S. 108: Die FWAG verpflichtet sich im Rahmen ihrer Corporate-Social-Responsibility-Strategie neben der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts zu einer kontinuierlichen Minimierung der negativen ökologischen Auswirkungen.

S. 114f: Für das Jahr 2014 rechnet die FWAG aufgrund der aktuellen Airline-Strategie sowie der bereits angekündigten neuen Streckenaufnahmen mit einem Wachstum bei den Passagieren von 1 % bis 3 % und einer Entwicklung bei den Bewegungen in der Bandbreite von minus 1 % bis plus 1 %. [nicht relevant]

Immofinanz AG

2005:

S. 160: Die IMMOFINANZ verzeichnete als Ergebnis und Bestätigung ihrer Wachstumsstrategie ein exzellentes Geschäftsjahr 2005/06.

S. 167: Bedingt durch die Finanzkraft und die überlegte Expansionsstrategie des Konzerns ist ein dem Wirtschaftsraum entsprechendes Wachstum der Gruppe zu erwarten.

2006:

S. 253: Die IMMOFINANZ AG verzeichnete als Ergebnis und Bestätigung ihrer Wachstumsstrategie ein exzellentes Geschäftsjahr 2006/07.

S. 267: Bedingt durch die Finanzkraft und die überlegte Expansionsstrategie des Konzerns ist ein dem Wirtschaftsraum entsprechendes Wachstum der Gruppe zu erwarten.

2007:

S. 68: Die strategische Entwicklung der IMMOAUSTRIA wird von zwei Trends geprägt: Portfoliooptimierung und Realisierung von Wertsteigerungen durch Verkäufe und forcierte Expansion im Bereich der Wohnbautocher BUWOG.

S. 68: Hier wurde die Strategie der selektiven Expansion weiter fortgeführt.

S. 81: Der Cash-flow aus der Investitionstätigkeit spiegelt die Expansionsstrategie der IMMOFINANZ sehr deutlich wider.

S. 82: Diese Entwicklung ist vornehmlich auf die konsequent weitergeführte Expansionsstrategie der IMMOFINANZ zurückzuführen.

S. 82: Daneben wurde mit strategischen Beteiligungen an Projektentwicklungsunternehmen wie etwa Adama Holding Public Ltd. weiter verstärkt auf Finanzbeteiligungen gesetzt, um eine bessere Risikoallokation vornehmen zu können bzw. um sich den Zugang zu neuen Projekten zu sichern.

S. 95: Die IMMOFINANZ begegnet diesen Herausforderungen mit strategischer Portfoliooptimierung, der Ausschöpfung von Potenzialen im Bestandsportfolio und selektivem Wachstum durch das Erkennen guter Einstiegsmöglichkeiten.

2008:

S. 29: Die strategische Entwicklung der IMMOAUSTRIA wird geprägt von Portfoliooptimierung durch selektive Verkäufe und aktives Asset Management sowie Expansion im Bereich der Wohnbautöchter BUWOG und ESG.

S. 31: Durch diese Maßnahmen sowie durch ein Verkaufsprogramm von rund EUR 500 Mio. auf Basis einer fokussierten Portfoliostrategie und einer äußerst restriktiven Spar- und Ausgabenpolitik konnte die Unternehmensgruppe finanziell stabilisiert werden.

S. 43: Bei den strategischen Beteiligungen liegt der Schwerpunkt in der wertoptimierten Gestionierung und der aktiven Unterstützung von Maßnahmen, die auf eine Steigerung der Rückflüsse und Ausschüttungen an die Gesellschafter der Beteiligungsgesellschaften abzielen.

S. 59: 2008/09 lag einer der wesentlichen strategischen BUWOG/ESG-Schwerpunkte in der dynamischen Bewirtschaftung des Bestands.

S. 62: Dies umfasst die strategische und operative Steuerung, Planung und Kontrolle aller objektspezifischen Aktivitäten. (Asset Management, Anm.)

S. 62: Die Wertpotenziale werden ermittelt und durch Maßnahmen wie Umwidmung, Ertragsoptimierung, Refurbishment und Optimierung vorhandenen Baurechts weiterentwickelt, auch um eine erfolgreiche Vermarktung im Rahmen einer aktiven Buy and Sell Strategie zu verwirklichen.

S. 68: Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit spiegelt die Expansionsstrategie der vergangenen Jahre sowie die Änderung der Strategie der IMMOFINANZ sehr deutlich wider.

2009:

S. 39: Teil der Strategie ist es, die Kontrolle über diese Beteiligungen zu erlangen – bzw. durch Veräußerungen das Engagement in passiven Investments sukzessive zu reduzieren.

S. 42: Die strategischen und wirtschaftlichen Hintergründe für den Erwerb der Aviso Zeta Bank AG: Einerseits wurden damit die Voraussetzungen für die Vereinbarung der IMMOFINANZ Group mit der Constantia Packaging B.V. über den „IBAG Bond“ geschaffen.

S. 46: Viele Einzelhändler überdenken ihre Expansionspläne und Strategien kritisch. [nicht relevant]

S. 56: Eine weitere Änderung im Sinne der neuen Portfoliostrategie: Während in der Vergangenheit Immobilienentwicklungen ausschließlich von Partnern der

IMMOFINANZ Group durchgeführt und angekauft wurden, wickelt die IMMOFINANZ Group nunmehr auch selbst Entwicklungsprojekte ab.

S. 62: Da diese Bestandsimmobilien aufgrund ihrer Nutzungsart außerhalb des strategischen Fokus der IMMOFINANZ Group liegen, ist kurz- bis mittelfristig ihr Verkauf geplant.

S. 63: Da dieses Objekt nicht Bestandteil der strategischen Kernmärkte der IMMOFINANZ Group ist, wird es kurz- bis mittelfristig veräußert werden.

S. 86: Um Risiken frühzeitig aktiv gegensteuern zu können, wurde in die operativen Abläufe und Berichtswege ein aktives Risikomanagementsystem integriert, welches strategische Entscheidungen und operative Prozesse unmittelbar beeinflusst: So wurden interne Richtlinien, Reportingsysteme und Kontrollmechanismen in der gesamten IMMOFINANZ Group etabliert, welche die Überwachung, Bewertung und Steuerung der Risiken des operativen Geschäfts ermöglichen.

2010:

S. 60: Dabei verfolgt IMMOFINANZ Group eine 80:10:10-Strategie.

S. 60: Verschiedene Investitionsgrößen und gemischte Mietstrukturen sind weitere strategische Maßnahmen zur Risikominimierung.

S. 60: Teil der Strategie ist, durch Veräußerungen das Engagement an passiven Investments zu reduzieren bzw. die Kontrolle über diese Beteiligungen zu erlangen.

S. 74 Um das Immobilienportfolio länderübergreifend nach einheitlichen Parametern analysieren und steuern zu können, hat IMMOFINANZ Group wie eingangs erwähnt eine Produktgruppenklassifizierung nach strategischen Kriterien entwickelt und umgesetzt.

S. 75: Im Mittelpunkt steht die Strategie, am zukünftigen Bedarf an Wohnneubauten für die aufstrebende Mittelschicht in den jeweiligen Ländern zu partizipieren.

S. 75: Strategiekonform sind diese Objekte mittelfristig für den Verkauf vorgesehen.

S. 86: Kurz- bis mittelfristig sollen diese Hotels zu einem günstigen Zeitpunkt verkauft werden, da sie außerhalb des strategischen Fokus der IMMOFINANZ Group liegen.

S. 98: Sie setzt nicht nur im ökonomischen Bereich Akzente, sondern berücksichtigt bei der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie auch gesellschaftliche und ökologische Anliegen.

S. 98: Dank des großen Engagements des Human Resources Teams bei der Begleitung der Mitarbeiter im Change Prozess – es wurden eine Vielzahl professioneller Strategie-, Kommunikations- und Teambuilding-Veranstaltungen angeboten – belegte IMMOFINANZ Group Platz 2 beim European Change Communications Award 2010.

S. 98: Begleitend dazu wurde mit dem IMMOFORUM eine interne Veranstaltungsserie ins Leben gerufen, die sich unterschiedlichsten Themen widmet: von der Strategie und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bis hin zu Fachvorträgen.

S. 100: Energieeffizienz und Klimaschutz sind wesentliche Charakteristika der Unternehmensstrategie der BUWOG, einer 100%-Tochtergesellschaft der IMMOFINANZ Group, die sich auf Wohnbau konzentriert.

S.111: Mit systematischem Risikomanagement stellt IMMOFINANZ Group sicher, dass jene Entwicklungen, die strategische und operative Unternehmensziele gefährden könnten, rechtzeitig erkannt und in den Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.

S. 111f: Dieses aktive Risikomanagementsystem hat die Aufgabe, bei Risiken ein frühzeitiges Gegensteuern zu ermöglichen, und wirkt sich unmittelbar auf strategische Entscheidungen und operative Prozesse aus.

S. 112: Die Refinanzierung am Kapitalmarkt ist für IMMOFINANZ Group von hoher strategischer Bedeutung.

S. 113: Die Generierung von Liquidität aus dem operativen Geschäft stellt einen zentralen Bestandteil der Strategie der IMMOFINANZ Group dar.

S. 117: Dadurch können wesentliche strategische sowie immobilienpezifische Risiken minimiert oder ausgeschlossen werden.

S. 120: Die am 29. April 2010 vollzogene Fusion der IMMOFINANZ AG mit der IMMOEAST AG ermöglicht eine neue strategische Ausrichtung mit dem Ziel, IMMOFINANZ Group zum führenden börsennotierten Immobilienunternehmen in Mittel-, Ost- und Südosteuropa zu machen.

2011:

S. 86: Um in den einzelnen Ländern besser agieren zu können, unterscheidet das Unternehmen auf Basis der Assetklassen zwölf strategische Geschäftsfelder mit homogenen Produktgruppen.

S. 87: Um das Immobilienportfolio länderübergreifend nach einheitlichen Parametern analysieren und steuern zu können, hat die IMMOFINANZ Group, wie eingangs erwähnt, eine Produktgruppenklassifizierung nach strategischen Kriterien entwickelt und umgesetzt.

S. 89: Strategisch sind alle verbleibenden Objekte für den Verkauf vorgesehen.

S. 100: Kurz- bis mittelfristig sollen die bestehenden Hotels im Bestandsimmobilienportfolio verkauft werden, da sie außerhalb des strategischen Fokus der IMMOFINANZ Group liegen.

S. 114: Sie setzt nicht nur im ökonomischen Bereich Akzente, sondern berücksichtigt bei der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie auch gesellschaftliche und ökologische Anliegen.

S. 115: Begleitend dazu wurde mit dem IMMOFORUM eine interne Veranstaltungsreihe fortgeführt, die sich unterschiedlichsten Themen widmet: von der Unternehmensstrategie und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bis hin zu Fachvorträgen.

S. 116: Zudem findet jedes Jahr eine dreiteilige Strategiekaskadierung statt: Am Anfang jedes Kalenderjahres findet eine Strategieklausur mit allen Vorstandsmitgliedern statt, in der das Topmanagement prüft, ob eine strategische Weiterentwicklung oder Neuausrichtung notwendig ist.

S. 116: Als Nächstes wird die adaptierte Strategie mit allen Führungskräften und den Geschäftsführern der größten Beteiligungen diskutiert.

S. 121: Die aktuell laufende Initiative zur Implementierung von Videokonferenzen ist der nächste Schritt in der Umsetzung der IMMOFINANZ Green-IT-Strategie: Reisekosten werden deutlich gesenkt und der Carbon Footprint wird nachhaltig verringert.

S. 133: Mit systematischem Risikomanagement stellt das Unternehmen sicher, dass jene Entwicklungen, die strategische und operative Unternehmensziele gefährden könnten, rechtzeitig erkannt und in den jeweiligen Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.

S. 133: Dieses System ermöglicht bei Risiken ein frühzeitiges Gegensteuern und wirkt sich unmittelbar auf strategische Entscheidungen und operative Prozesse aus. Interne Richtlinien, Reportingsysteme und Kontrollmechanismen, die eine Überwachung, Bewertung und Steuerung der Risiken des operativen Geschäfts ermöglichen, sind im gesamten Unternehmen etabliert.

S. 134: Die Refinanzierung am Kapitalmarkt ist für die IMMOFINANZ Group von hoher strategischer Bedeutung.

S. 134: Die Generierung von Liquidität aus dem operativen Geschäft stellt einen zentralen Bestandteil der Strategie der IMMOFINANZ Group dar.

S. 138: Dadurch können wesentliche strategische und immobilien spezifische Risiken minimiert oder ausgeschlossen werden.

S. 142: Das Geschäftsjahr 2011/12 – vor allem das 2. Halbjahr – war geprägt von einer strategischen Neuausrichtung: Wir haben intensiv daran gearbeitet, die IMMOFINANZ Group von einem Immobilienhalter zu einer Immobilienmaschine weiterzuentwickeln.

2012:

S. 68: Damit wird die strategische Ausrichtung der IMMOFINANZ Group auf die Wachstumsmärkte in CEE bestätigt.

S. 75: Die Entscheidung gilt als Fortsetzung der Strategie, Banken mit Liquidität zu versorgen, Investitionen zu stimulieren und den Krisenländern billigere Kredite zu verschaffen, und führt somit zu einer weiteren Entschärfung der Eurokrise. (Entscheidung der EZB, Anm.)

S. 79: Um in den einzelnen Ländern besser agieren zu können, unterscheidet das Unternehmen auf Basis der Assetklassen zwölf strategische Geschäftsfelder mit homogenen Produktgruppen.

S. 80: Um das Immobilienportfolio länderübergreifend nach einheitlichen Parametern analysieren und steuern zu können, hat die IMMOFINANZ Group eine Produktgruppenklassifizierung nach strategischen Kriterien entwickelt und umgesetzt.

S. 82: Strategisch sind auch diese letzten zwei Objekte kurz- bis mittelfristig für den Verkauf vorgesehen.

S. 92: Kurz- bis mittelfristig sollen die bestehenden Hotels im Bestandsimmobilienportfolio verkauft werden, da sie nicht im strategischen Fokus der IMMOFINANZ Group liegen.

S. 100: Diese Verkäufe sind im Einklang mit der Strategie, regionale Portfolios in Österreich zu veräußern und mit den daraus erzielten Verkaufserlösen in Deutschland zuzukaufen.

S. 105: Um zum Umwelt- und Klimaschutz beizutragen, können – basierend auf relevanten Vorschriften und Regulierungen – gerade im Bau- und Wohnbereich sehr sinnvolle Maßnahmen gesetzt werden: durch den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, den Einsatz von klimafreundlichen Technologien, eine konsequente Energieeinsparungsstrategie, das Sanieren erhaltenswerter Bausubstanz und durch die Errichtung hocheffizienter Neubauobjekte.

S. 107: Im Laufe des Berichtsjahres wurde als weiteres Projekt der Green-IT-Strategie die Videokonferenz- Initiative umgesetzt: Das neue Kommunikationsmedium wird mittlerweile sehr gut angenommen – Reisekosten und der Carbon Footprint konnten so wesentlich reduziert werden.

S. 109: Begleitend dazu wurde mit dem IMMOFORUM eine interne Veranstaltungsreihe fortgeführt, die sich unterschiedlichsten Themen widmet: von der Unternehmensstrategie und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bis hin zu Fachvorträgen.

S. 120: Mit permanentem Risikomanagement stellt das Unternehmen sicher, dass jene Entwicklungen, die strategische und operative Ziele gefährden könnten, rechtzeitig erkannt und in den jeweiligen Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.

S. 120: Dieses ermöglicht bei Risiken ein frühzeitiges Gegensteuern und wirkt sich unmittelbar auf strategische Entscheidungen und operative Prozesse aus.

S. 120: Die Refinanzierung am Kapitalmarkt ist für die IMMOFINANZ Group von hoher strategischer Bedeutung.

S. 121: Die Generierung von Liquidität aus dem operativen Geschäft stellt einen zentralen Bestandteil der Strategie der IMMOFINANZ Group dar.

S. 124: Dadurch können wesentliche strategische und immobilienpezifische Risiken minimiert oder ausgeschlossen werden.

2013:

S. 64: Dies untermauert die strategische Ausrichtung der IMMOFINANZ Group auf die Wachstumsmärkte in CEE.

S. 72: Hauptgrund dafür war die Fortsetzung der Strategie, Banken mit Liquidität zu versorgen, Investitionen zu stimulieren und den Krisenländern billigere Kredite zu verschaffen, und damit die Eurokrise weiter zu entschärfen.

S. 75: Um in den einzelnen Ländern besser agieren zu können, unterscheidet das Unternehmen auf Basis der Assetklassen zehn strategische Geschäftsfelder mit homogenen Produktgruppen.

S. 78: Kurz- bis mittelfristig sollen die in diesem Segment angeführten Bestandsimmobilien verkauft werden, da sie nicht im strategischen Fokus der IMMOFINANZ Group liegen.

S. 96: Dies steht im Einklang mit der Unternehmensstrategie, sich aus diesen Bereichen zurückzuziehen.

S. 97: Neben weiteren zyklusoptimierten Verkäufen sind für das Geschäftsjahr 2014/15 Portfoliooptimierungen (Rückzug aus Nicht-Kernländern bzw. nicht strategiekonformen Assetklassen) insbesondere in der Schweiz und in den USA geplant.

S. 104: Um zum Umwelt- und Klimaschutz beizutragen, können – basierend auf relevanten Vorschriften und Regulierungen – gerade im Baubereich sehr sinnvolle Maßnahmen gesetzt werden: durch den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, den Einsatz von klimafreundlichen Technologien, eine konsequente Energieeinsparungsstrategie, das Sanieren erhaltenswerter Bausubstanz und durch die Errichtung hocheffizienter Neubauobjekte.

S. 105: In den letzten Jahren wurde die Videokonferenz-Initiative als ein weiteres Projekt der Green- IT-Strategie erfolgreich umgesetzt: Die Videokonferenz wird als Kommunikationsmedium mittlerweile sehr gut angenommen – Reisekosten und der Carbon Footprint konnten so wesentlich reduziert werden.

S. 118: Mit permanentem Risikomanagement stellt das Unternehmen sicher, dass jene Entwicklungen, die strategische und operative Ziele gefährden könnten, rechtzeitig erkannt und in den jeweiligen Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.

S. 118: Dieses ermöglicht bei Risiken ein frühzeitiges Gegensteuern und wirkt sich unmittelbar auf strategische Entscheidungen und operative Prozesse aus.

S. 118: Die bedeutendsten Risikofaktoren sind unternehmensstrategische, finanzielle sowie markt- und immobilienpezifische Risiken.

S. 119: Die Refinanzierung am Kapitalmarkt ist für die IMMOFINANZ Group von hoher strategischer Bedeutung.

S. 119: Die Generierung von Liquidität aus dem operativen Geschäft stellt einen zentralen Bestandteil der Strategie der IMMOFINANZ Group dar.

S. 123: Die neue Ausrichtung bedingt nicht nur eine Schärfung des Unternehmensprofils und eine Verbesserung wesentlicher operativer Kennzahlen, sie eröffnet zudem bessere Möglichkeiten für strategische Transaktionen.

S. 124f: Diese Strategie ermöglichte die Positionierung der BUWOG als deutsch-österreichisches Wohnimmobilienunternehmen und damit die mehrheitliche Abspaltung von der IMMOFINANZ.

Lenzing AG

2005:

S. 31: Der konsequente Ausbau der Produktionskapazitäten bei der Beteiligung PT. South Pacific Viscose vervollständigt die Asien-Strategie der Lenzing Gruppe.

S. 32: Strategischer Schwerpunkt im Geschäftsjahr 2005 waren forcierte Innovationen in den

Prozessen, in der Entwicklung und in der Applikation von Lenzing Fasern.

S. 32: Zur Umsetzung dieser Strategie wurden globale Projektteams aus den Bereichen Marketing, Verkauf und Entwicklung zusammengestellt.

S. 43: Ein gutes Beispiel dafür ist Lenzing Plastics, deren Firmenphilosophie auf eine selektive Nischenstrategie ausgerichtet ist.

S. 44: Lenzing Plastics konnte dem ungünstigen Marktumfeld durch eine konsequente Fortsetzung der bisher schon erfolgreichen Nischenstrategie begegnen.

S. 45: Auf Grund der strategischen Ausrichtung und Produktivitätssteigerungen in allen Bereichen ist 2006 trotz der ungünstigen Rohstoffpreissituation wieder mit einem guten Ergebnis zu rechnen.

S. 50: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 50: Eine der Aufgaben ist es, bei der Früherkennung von strategischen und operativen Risiken aktiv mitzuarbeiten und entsprechende Strategien zur Risikominimierung mit den betroffenen Abteilungen aktiv umzusetzen.

S. 50: Strategische Marktrisiken werden auf Basis einer global agierenden, Lenzing-internen Marktforschung permanent beobachtet und analysiert.

S. 51: Bei Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad möglichst hoch zu halten.

S. 73: Mitglieder des Vorstandes und die Mitarbeiter der Abteilung Corporate Communications konnten im Berichtsjahr bei Veranstaltungen und in Einzelgesprächen institutionelle Anleger über die Strategie des Unternehmens und die Geschäftsentwicklung ausführlich informieren.

2006:

S. 43: Lenzing hat daher im Geschäftsjahr 2006 seine Strategie der konsequenten Globalisierung des Marktauftrittes und des Wachstums am Zukunftsmarkt Asien auch 2006 weiter umgesetzt.

S. 44: Durch die unveränderte Strategie der Lenzing Business Unit Faser Textil, sich auf margenstarke Spezialfasern und spezielle Anwendungen zu konzentrieren, ist auch im laufenden Geschäftsjahr 2007 mit einem guten Geschäftsverlauf zu rechnen.

S.45: Diese zufrieden stellende Entwicklung war einerseits auf verbesserte Marktbedingungen und andererseits auf die Implementierung neuer strategischer Maßnahmen wie die Verbreiterung der geografischen Präsenz und kundenspezifischer

Verkaufsaktivitäten zurückzuführen.

S. 51: Im Jahr 2006 wurde ein Kosten- und Organisationsoptimierungsprojekt gestartet, bei dem auch die strategische Ausrichtung der Lenzing Technik und ihrer Produktgruppen überarbeitet wird.

S. 52: In der Business Unit Plastics verfolgt Lenzing die Strategie eines Anbieters hochwertiger Nischenprodukte auf Basis verschiedener Polymere.

S. 53: Aufgrund der strategischen Ausrichtung als Nischenanbieter ist für 2007 selbst bei unverändert volatilen Rohstoffpreisen wieder mit einem guten Ergebnis zu rechnen.

S. 54: Die Nischenstrategie der Lenzing AG in den nicht-faserspezifischen Geschäftsbereichen wird auch bei Lenzing Papier konsequent umgesetzt.

S. 56: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische, operative und latente Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 56: Eine der Aufgaben dieser Stabsstelle ist es, bei der Früherkennung von strategischen und operativen bzw. latenten Risiken aktiv mitzuarbeiten und entsprechende Strategien zur Risikominimierung mit den betroffenen Abteilungen aktiv umzusetzen.

S. 56: Strategische Marktrisiken werden auf Basis einer global agierenden, Lenzing-internen Marktforschung permanent beobachtet und analysiert.

S. 57: Beim Risikofaktor Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad möglichst hoch zu halten bzw. mit Sicherungsgeschäften Preisvolatilitäten auszugleichen.

S. 59: Weiters wird durch die Einrichtung einer neuen Forschungs-Strategiegruppe, der auch die operativen Führungskräfte der Business Units und der Vorstandsvorsitzende angehören, eine noch fokussiertere und klar ergebnisorientierte Arbeit sichergestellt.

S. 68: Die gute strategische Positionierung der Business Units Faser Textil und Non-wovens stimmt uns für den weiteren Jahresverlauf durchaus zuversichtlich.

2007:

S. 49: In der Lenzing Gruppe wurden 2007 mehrere strategisch wichtige Entscheidungen für den künftigen Ausbau des Segmentes Fasern getroffen.

S. 50: Lenzing wird seine Kapazitäten im FR-Segment im Rahmen der Spezialisierungsstrategie ausbauen, um der starken Nachfrage nach FR-Fasern gerecht zu werden.

S. 55: Im Segment Plastics wird eine klare Wachstumsstrategie verfolgt.

S. 55: Die Business Unit Plastics verfolgt eine konsequente Wachstumsstrategie, die durch vier Unternehmenskäufe deutlich an Dynamik gewann und Lenzing Plastics insgesamt auf eine neue Ebene der industriellen Tätigkeit führte.

S. 56: Als weiterer strategischer Meilenstein für die Lenzing Gruppe im Segment Plastics erfolgte 2007 der Einstieg in das Precursor- Geschäft als Vorprodukt für die Carbonfaserherstellung.

S. 65: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 65: Ein einheitliches und konzernweites, auf Monatsbasis arbeitendes Berichtswesen und eine laufende Überarbeitung der operativen und strategischen Pläne sind Grundlage dafür.

S. 65: Risikomanagement ist auch in den strategischen Abläufen mit eingebunden, um Chancen und Risiken frühzeitig identifizieren zu können.

S. 65: Strategische Marktrisiken werden auf Basis einer global agierenden, Lenzing-internen Marktforschung rechtzeitig analysiert.

S. 66: Bei Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad möglichst hoch zu halten

bzw. mit Sicherungsgeschäften Preisschwankungen auszugleichen.

S. 69: Eine vorausschauende Umweltpolitik ermöglicht darüber hinaus das Erkennen von Trends in den ökologischen Bereichen und das Erarbeiten geeigneter Strategien hierzu.

2008:

S. 29: Im Vergleich dazu verzeichneten die europäischen Produzenten aufgrund langfristiger Strategien und des Fokus auf Qualitätsprodukten mit höherem Ertrag einen Rückgang von vergleichsweise geringen 11% gegenüber 2007. [nicht relevant]

S. 34: Die Wachstumsstrategie im Segment Fasern wurde im Geschäftsjahr 2008 konsequent fortgesetzt.

S. 36: Die strategische Stoßrichtung, mit laufenden Innovationen und einer kontinuierlichen

Produktentwicklung den Markt aktiv zu gestalten, wird unvermindert beibehalten.

S. 36: Das Jahr war durch die konsequente Weiterentwicklung der Segmente bzw. der Segmentstrategie sowie durch die Umsetzung einer neuen, marktnahen Organisationsstruktur geprägt.

S. 47: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 47: Ein einheitliches und konzernweites, auf Monatsbasis arbeitendes Berichtswesen und eine laufende Überarbeitung der operativen und strategischen Pläne sind Grundlage dafür.

S. 47: Lenzing verfolgt bei seiner Risikomanagement-Strategie einen Ansatz, der sich in vier Schritte aufteilt: Risikoanalyse [...], Risikomitigation [...], Verantwortlichkeit [...], Risikoüberwachung/-kontrolle[...].

S. 48: Das Risikomanagement ist auch in die strategischen Abläufe mit eingebunden, um Chancen und Risiken frühzeitig identifizieren zu können.

S. 48: Strategische Marktrisiken werden auf Basis einer global agierenden, Lenzing-internen Marktforschung rechtzeitig analysiert.

S. 49: Bei Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad möglichst hoch zu halten bzw. mit Sicherungsgeschäften Preisschwankungen auszugleichen.

S. 55: Durch eine vorausschauende Umweltpolitik können zudem ökologische Trends frühzeitig erkannt werden und diesbezügliche Strategien erarbeitet werden.

S. 65: Im Rahmen der Strategieplanung der Lenzing Gruppe präsentierte die Konzernkommunikation das Kommunikationskonzept der Lenzing Gruppe bis 2015.

2009:

S. 27: Trotz eines sehr schwierigen Marktumfeldes setzte die Lenzing Gruppe im Geschäftsjahr 2009 die strategischen Investitionen in den weiteren Ausbau der Cellulosefaserkapazitäten fort.

S. 29: Lenzing verfolgte bewusst diese antizyklische Strategie, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Kunden in der textilen Kette verlässlich mit Fasern zu versorgen.

S. 29: Die strategischen, auf Wachstum ausgerichteten Maßnahmen sowie Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung wurden unverändert weitergeführt bzw. sogar weiter erhöht.

S. 33: Dieses Produkt stellt eine umweltfreundliche Alternative zu auf Erdölbasis hergestellten Fasern im Nonwovensbereich dar – ein Beispiel für nachhaltige Klimastrategie im industriellen Consumer-Markt mit positiven CO₂-Effekten.

S. 39: Mit verstärkten Marketingaktivitäten in außereuropäischen Märkten sowie dem Ausbau strategischer Partnerschaften wird der noch immer unsicheren Konjunkturlage in den westlichen Industriestaaten entgegengewirkt.

S. 43: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 43: Ein einheitliches und konzernweites, auf Monatsbasis arbeitendes Berichtswesen und eine laufende Überarbeitung der operativen und strategischen Pläne sowie die Simulation von Szenarien („What if“) sind Grundlage dafür.

S. 43f: Lenzing verfolgt bei seiner Risikomanagement-Strategie einen Ansatz, der sich in vier Schritte aufteilt: 1) Risikoanalyse nach „COSO“ Framework [...], 2) Risikomitigation [...], 3) Festlegung der Verantwortlichkeit [...], 4) Risikoüberwachung/-kontrolle [...].

S. 44: Das Hauptziel des unternehmensweiten Risikomanagements ist, eine Steigerung des Risikobewusstseins zu schaffen und die Erkenntnisse, die sich daraus ergeben, in die operative Arbeit und strategische Unternehmensentwicklung zu integrieren.

S. 45: Das Risikomanagement ist auch in die strategischen Abläufe mit eingebunden, um Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren und sich ergebende Marktchancen nützen zu können.

S. 45: Strategische Marktrisiken werden auf Basis einer global agierenden, Lenzing-internen Marktforschung rechtzeitig analysiert.

S. 45: Bei Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad möglichst hoch zu halten bzw. mit Sicherungsgeschäften Preisschwankungen auszugleichen.

S. 47: Die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Gesellschaft umfasst grundsätzlich alle Bereiche eines unternehmensweiten Risikomanagements, neben der Finanzberichterstattung auch die Bereiche Strategie, betriebliche Abläufe sowie Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften.

S. 48: Der Bereich Informationstechnologie wird von Global Finance & IT im Rahmen einer konzernweiten IT-Strategie geführt.

S. 49: Aufgrund der strategischen Bedeutung von Natronlauge und Schwefelsäure für die Faserproduktion wurden im Jahr 2009 erstmals Pilotversuche durchgeführt, um die beiden Stoffe aus dem im Produktionsprozess anfallenden Natriumsulfat zu gewinnen.

2010:

S. 31: Die Lenzing Gruppe konnte aufgrund der Positionierung als ein Weltmarktführer sowie der konsequenten Wachstumsstrategie der letzten Jahre im Geschäftsjahr 2010 von der dynamischen Entwicklung des Man-made Cellulosefasermarktes optimal profitieren.

S. 38: Für Lenzing eröffnet diese Strategie die Möglichkeit, in weitere Baumwoll-Applikationen einzusteigen bzw. bestehende weiter auszubauen (Heimtextilien).

S. 40: Insbesondere im Wipes-Segment (Wischtücher) zeigte die implementierte Pull-Strategie erste Erfolge in Form neuer Branding-Kooperationen mit namhaften Handelsketten in den USA und Asien.

S. 41: Im technischen Segment entwickelte sich die von Lenzing verfolgte Nischenstrategie äußerst positiv.

S. 41: Ein wichtiger strategischer Schritt für die Business Unit Nonwoven Fibers ist der im Berichtsjahr beschlossene Ausbau der Kapazitäten im Werk Mobile (Alabama).

S. 44: Im Berichtsjahr wurde mit der Akquisition von 75 % der Anteile des tschechischen Zellstoffwerks Biocel Paskov ein bedeutender strategischer Schritt für den langfristigen Ausbau der Rückwärtsintegration der Lenzing Gruppe gesetzt.

S. 54: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 54: Ein einheitliches und konzernweites, auf Monatsbasis arbeitendes Berichtswesen und eine laufende Überarbeitung der operativen und strategischen Pläne sowie die Simulation von Szenarien („What would happen if?“) sind Grundlage dafür.

S. 54: S. Lenzing verfolgt bei seiner Risikomanagement-Strategie einen Ansatz, der sich in vier Schritte aufteilt: 1) Risikoanalyse nach „COSO“ Framework [...], 2) Risikomitigation [...], 3) Festlegung der Verantwortlichkeit [...], 4) Risikoüberwachung/-kontrolle [...].

S. 56: Hauptziel des unternehmensweiten Risikomanagements ist es, eine Steigerung des Risikobewusstseins zu bewirken und die Erkenntnisse, die sich daraus ergeben, in die operative Arbeit und strategische Unternehmensentwicklung zu integrieren.

S. 56: Das Risikomanagement ist auch in die strategischen Abläufe mit eingebunden, um Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren und sich daraus ergebende Marktchancen nützen zu können.

S. 56: Strategische Marktrisiken werden auf Basis einer global agierenden, Lenzing-internen Marktforschung rechtzeitig analysiert. Zudem werden Risiken mit den Leitern der Business Units in Zusammenhang mit der jährlich zu erstellenden Mittelfristplanung evaluiert.

S. 57: Aufgrund des starken Anstiegs der Nachfrage nach Cellulosefasern resultiert daraus auch eine bedeutende Chance für die Lenzing Gruppe, die im Rahmen einer kontinuierlichen Wachstumsstrategie für die nächsten Jahre berücksichtigt wird.

S. 57: Bei Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad möglichst hoch zu halten bzw. Preisschwankungen durch Sicherungsgeschäfte auszugleichen.

S. 61: Die Lenzing Gruppe benötigt erhebliche finanzielle Mittel, um ihren Business-Plan und ihre Wachstumsstrategie umsetzen zu können.

S. 61f: Die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Gesellschaft umfasst grundsätzlich alle Bereiche eines unternehmensweiten Risikomanagements, die Finanzberichterstattung, die Unternehmensstrategie, betriebliche Abläufe sowie die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften.

S. 62: Der Bereich Informationstechnologie wird von Global IT im Rahmen einer konzernweiten IT-Strategie geführt.

2011:

S. 27: Damit ist Lenzing für die Umsetzung des strategischen Investitionsprogramms der Gruppe auch bei starken Unsicherheiten auf den Finanzmärkten optimal gerüstet.

S. 31: Das TENCEL® Werk in Lenzing ist von hoher strategischer Bedeutung für die nachhaltige Weiterentwicklung des Standortes und eine Reaktion auf die steigende Nachfrage nach TENCEL® Fasern im textilen und im Nonwovens-Sektor in Europa, aber auch in Übersee.

S. 35: Lenzing beabsichtigt, seine Marktführerschaft bei cellulosischen Fasern für Feuchttücher durch eine konsequente Push-Pull-Marketingstrategie weiter auszubauen.

S. 36: Eines der strategischen Ziele der Lenzing Gruppe ist es, den Eigenversorgungsgrad mit Zellstoff (Rückwärtsintegration) zu erhöhen.

S. 37: Im Berichtsjahr wurde die Strategie der langfristigen Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten fortgesetzt, wodurch ein Gutteil der Holzversorgung mittelfristig sichergestellt wird.

S. 37: Ebenso wurde im Zuge der neuen globalen Marketing-Strategie die Zusammenarbeit mit den Faserproduktionsstandorten in Asien neu organisiert und optimiert.

S. 46: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 46: Ein einheitliches und konzernweites, auf Monatsbasis arbeitendes Berichtswesen und eine laufende Überwachung der operativen und strategischen Pläne sind Grundlage dafür.

S. 47: Lenzing verfolgt bei seiner Risikomanagement-Strategie einen Ansatz, der sich in vier Schritte aufteilt: 1) Risikoanalyse nach „COSO“ Framework [...], 2) Risikomitigation [...], 3) Festlegung der Verantwortlichkeit [...], 4) Risikoüberwachung/-kontrolle [...].

S. 48: Hauptziel des unternehmensweiten Risikomanagements ist es, neben der Erfüllung der gesetzlichen Erfordernisse, auch eine Steigerung des Risikobewusstseins zu bewirken und die Erkenntnisse, die sich daraus ergeben, in die operative Arbeit und strategische Unternehmensentwicklung zu integrieren.

S. 48: Strategische Marktrisiken werden auf Basis einer global agierenden, Lenzing-internen Marktforschung rechtzeitig analysiert. Zudem werden Risiken mit den Leitern der Business Units in Zusammenhang mit der jährlich zu erstellenden Mittelfristplanung evaluiert.

S. 49: Aufgrund des starken Anstiegs der Nachfrage nach Cellulosefasern resultiert daraus auch eine bedeutungsvolle Chance für die Lenzing Gruppe, die im Rahmen einer kontinuierlichen Wachstumsstrategie für die nächsten Jahre berücksichtigt wird.

S. 49: Bei Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad

möglichst hoch zu halten bzw. Preisschwankungen durch Sicherungsgeschäfte, dazu gehören unter anderem auch Termingeschäfte für Gas, auszugleichen.

S. 52: Die Lenzing Gruppe benötigt erhebliche finanzielle Mittel, um ihren Business-Plan und ihre Wachstumsstrategie umsetzen zu können.

S. 53: Die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Gesellschaft umfasst grundsätzlich alle Bereiche eines unternehmensweiten Risikomanagements, die Finanzberichterstattung, die Unternehmensstrategie, betriebliche Abläufe sowie die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften.

S. 54: Der Bereich Informationstechnologie wird von Global IT im Rahmen einer konzernweiten IT-Strategie geführt.

S. 62: Die Wachstumsstrategie der Lenzing Gruppe rückt die Rekrutierung entsprechend qualifizierter Mitarbeiter an allen Standorten weltweit in den Fokus.

S. 66: Der Börsegang im Jahr 2011 („Re-IPO“) wurde kommunikationsstrategisch begleitet und zur weiteren Positionierung der Lenzing Gruppe als Weltmarktführer bei cellulosischen Fasern und als stark wachstumsorientiertes, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmen genutzt.

S. 67: Es folgte eine zweiwöchige internationale Roadshow, bei der der Lenzing Vorstand interessierten Investoren die Lenzing Gruppe und ihre strategische Positionierung erläuterte.

2012:

S. 27: Die Lenzing Gruppe verfügte zum Bilanzstichtag 2012 über eine strategische Liquiditätsreserve in Höhe von EUR 528,8 Mio (nach EUR 499,6 Mio Ende 2011).

S. 35: In den vergangenen drei Jahren wurden insgesamt rund EUR 128 Mio in Energieprojekte investiert. Damit wird den energie-strategischen Herausforderungen der Lenzing Gruppe auf höchstem technologischem Niveau Rechnung getragen.

S. 41: Vor allem die hohen strategischen Lagerreserven in China stellen ein schwer einzuschätzendes Risiko für die kurz- und mittelfristige Preisentwicklung dar.

S. 41: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 41: Ein einheitliches und konzernweites, auf Monatsbasis aufgebautes Berichtswesen und eine laufende Überwachung der operativen und strategischen Pläne sind Grundlage dafür.

S. 42: Lenzing verfolgt bei seiner Risikomanagement-Strategie einen Ansatz, der sich in vier Schritte aufteilt: 1) Risikoanalyse nach „COSO“ Framework [...], 2) Risikomitigation [...], 3) Festlegung der Verantwortlichkeit [...], 4) Risikoüberwachung/-kontrolle [...].

S. 42: Hauptziel des unternehmensweiten Risikomanagements ist es, neben der Erfüllung der gesetzlichen Erfordernisse, auch eine Steigerung des Risikobewusstseins zu bewirken und die Erkenntnisse, die sich daraus ergeben, in die operative Arbeit und strategische Unternehmensentwicklung zu integrieren.

S. 43: Strategische Marktrisiken werden auf Basis einer global agierenden, Lenzing-internen Marktforschung rechtzeitig analysiert. Zudem werden Risiken mit den Leitern der Business Units in Zusammenhang mit der jährlich zu erstellenden Mittelfristplanung evaluiert.

S. 44: Bei Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad möglichst hoch zu halten bzw. Preisschwankungen durch Sicherungsgeschäfte, dazu gehören unter anderem auch Termingeschäfte für Gas, auszugleichen.

S. 47: Die Lenzing Gruppe benötigt erhebliche finanzielle Mittel, um ihren Business-Plan und ihre Wachstumsstrategie umsetzen zu können.

S. 62: Im Jahr 2012 erläuterten Vorstand und Investor Relations in rund 200 Gesprächen in Europa und den USA die aktuelle Unternehmensentwicklung, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die strategischen Erfolgsfaktoren der Lenzing Gruppe.

S. 62: Analysten und Investoren erhielten zudem in Conference Calls und Telefongesprächen regelmäßig einen Überblick über die aktuelle operative und strategische Unternehmensentwicklung.

S. 62: Der Vorstand und die Leiter der Business Units Textile Fibers und Nonwoven Fibers gaben Einblicke in die Wertschöpfungskette und informierten detailliert über neueste Entwicklungen am globalen Fasermarkt und über die strategische Ausrichtung der Lenzing Gruppe.

2013:

S. 28: Die Lenzing Gruppe konnte die zuletzt investitionsbedingt sehr hohe strategische Liquiditätsreserve 2013 plangemäß abbauen.

S. 29: Sie löst die bisherige divisionale Konzernstruktur ab. Der Produktionsbereich sowie Business Development und Marketing werden aufgewertet, zudem wurde eine noch konsequentere Umsetzung der Spezialitätenstrategie beschlossen.

S. 44: Der Verkauf erfolgte aufgrund einer strategischen Fokussierung der Lenzing Gruppe auf das Kerngeschäft, industriell hergestellte Cellulosefasern.

S. 46: Das rechtzeitige Erkennen, Evaluieren und Reagieren auf strategische und operative Risiken ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit dieser Einheiten.

S. 46: Ein einheitliches und konzernweites, auf Monatsbasis aufgebautes Berichtswesen und eine aufende Überwachung der operativen und strategischen Pläne sind Grundlage dafür.

S. 47: Lenzing verfolgt bei seiner Risikomanagement-Strategie einen Ansatz, der sich in vier Schritte aufteilt: 1) Risikoanalyse nach „COSO“ Framework [...], 2) Risikomitigation [...], 3) Festlegung der Verantwortlichkeit [...], 4) Risikoüberwachung/-kontrolle [...].

S. 47: Hauptziel des unternehmensweiten Risikomanagements ist es, neben der Erfüllung der gesetzlichen Erfordernisse eine Steigerung des Risikobewusstseins zu bewirken und die Erkenntnisse, die sich daraus ergeben, in die operative Arbeit und strategische Unternehmensentwicklung zu integrieren.

S. 48: Strategische Marktrisiken werden auf Basis von Marktberichten sowie intern erstellter Marktanalysen in monatlich stattfindenden Verkaufsbesprechungen gemeinsam mit der internen Marktforschung bewertet.

S. 49: Bei Zellstoff und Energie verfolgt Lenzing die Strategie, den Autarkiegrad möglichst hoch zu halten.

S. 50: Dieses Risiko wird durch eine vom Vorstand genehmigte Absicherungsstrategie vermindert.

S. 53: Die Lenzing Gruppe benötigt erhebliche finanzielle Mittel, um ihren Business-Plan und ihre Strategie umsetzen zu können.

S. 56: Der Anspruch, Innovationsführer der Branche zu sein und zu bleiben, ist zentraler Teil der Strategie der Lenzing Gruppe.

S. 61: Die Lenzing Gruppe hat ihre Unternehmensstrategie nie auf kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern immer auf langfristige Performance ausgerichtet.

S. 63: Für die weltweite Human-Resources-Strategie zeichnet das Corporate Center Global Human Resources verantwortlich.

S. 70: Weiters erhielt Lenzing im abgelaufenen Geschäftsjahr den Positioning Excellence Award von Trout & Partners, einem weltweit führenden Beratungsunternehmen für Strategische Positionierung und Differenzierung.

S. 72: Im Fokus der Tätigkeit des Corporate Center Investor Relations steht dabei die Betreuung institutioneller Investoren und Analysten. Im abgelaufenen Geschäftsjahr bildete die Erläuterung der Konzernstrategie und der operativen Maßnahmen der Lenzing Gruppe angesichts der unerfreulichen Marktlage den Kern der Investor- Relations-Arbeit.

S. 72: Vorstand und Investor Relations erläuterten auf 25 Konferenzen und Roadshows in Europa die aktuelle Unternehmensentwicklung, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Unternehmensstrategie der Lenzing Gruppe.

S. 72: Analysten und Investoren erhielten zudem in über 100 Conference Calls und Telefongesprächen regelmäßig einen Überblick über die aktuelle operative und strategische Unternehmensentwicklung.

S. 73: Die rund 25 internationalen Teilnehmer informierten sich über die kurz- und langfristigen Marktperspektiven von Manmade Cellulosefasern, insbesondere über die innovative und vielseitige Faser TENCEL®, die im Fokus der strategischen Neuausrichtung der Lenzing AG steht.

S. 82: Der Aufsichtsrat hat einen Strategieausschuss eingerichtet.

S. 82: Dieser befasst sich mit der Unternehmensstrategie und dem Monitoring daraus abgeleiteter, unternehmensspezifischer Key- Performance-Indikatoren.

S. 82: 2013 hat sich der Strategieausschuss vor allem mit der Frage der verstärkten Fokussierung auf Spezialfasern befasst.

S. 82: Weiters erfolgt eine laufende unterjährliche Kontrolle bzw. ein jährlicher Review der Strategieumsetzungsmaßnahmen durch den Vorstand.

S. 83: Der Vorstand und der Aufsichtsrat besprechen ebenfalls in einer separaten Strategiesitzung die langfristigen Wachstumsziele der Lenzing Gruppe.

Österreichische Post AG

2005:

S. 60: Im Österreichischen Post Konzern bestehen klare, schriftlich festgelegte Strategien und operative Richtlinien für die Behandlung von finanziellen Risiken.

S. 61: Ziel des Österreichischen Post Konzerns für das Jahr 2006 ist es, weiter an der Optimierung der internen Leistungsprozesse zu arbeiten und gleichzeitig strategische Wachstumspläne zu verfolgen.

S. 61: Ein wichtiges Ziel bestand 2005 in der weiteren Umsetzung der Internationalisierungsstrategie des Österreichischen Post Konzerns.

S. 63: Im Rahmen einer Zwei-Marken-Strategie setzt die Gruppe weiterhin auf die getrennte Marktbearbeitung durch die Österreichische Post und feibra durch eine Differenzierung im Angebot und nützt damit die hohe Bekanntheit dieses heimischen Pioniers und Spezialisten für unadressierte Werbesendungen.

S. 65: Um Größenvorteile besser nutzen zu können, hat sich der Österreichische Post Konzern im Berichtszeitraum entschlossen, seine Strategie im slowenischen Paketmarkt zugunsten einer Partnerschaft neu auszurichten.

2006:

S. 72: Mit diesen strategischen und operativen Risiken setzt sich das Unternehmen bewusst auseinander.

S. 72: Das strategische Risikomanagement befasst sich mit der Identifizierung und Evaluierung strategischer Geschäftsrisiken und trifft die Entscheidung darüber, ob und inwieweit strategische Risiken eingegangen werden.

S. 72: Ziel des strategischen Risikomanagements ist es, alle wesentlichen strategischen Risiken, die die Erreichung der strategischen Unternehmensziele gefährden, so weit wie möglich zu kontrollieren.

S. 75: Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie des Österreichischen Post Konzerns ist Wachstum durch Akquisitionen und Kooperationen.

S. 77: Das Unternehmen sieht dies als Chance eines rentablen und werterhöhenden Investments und gleichzeitig als Gelegenheit zur forcierten Umsetzung einer gemeinsamen Offensiv-Strategie im Finanzdienstleistungsgeschäft.

S. 79: Im Bereich der Werbesendungen konnte der Österreichische Post Konzern 2006 dank seiner Zwei-Marken-Strategie – Post und feibra Österreich – nahezu alle wichtigen Etats halten oder zurückgewinnen.

S. 81: Österreichische Post und trans-o-flex als potenter Partner für strategische Kooperationen

2007:

S. 74: Das strategische Risikomanagement befasst sich mit der Identifizierung und Evaluierung strategischer Geschäftsrisiken und trifft die Entscheidung darüber, ob und inwieweit strategische Risiken eingegangen werden.

S. 74: Ziel des strategischen Risikomanagements ist es, alle wesentlichen strategischen Risiken, die die Erreichung der strategischen Unternehmensziele gefährden, so weit wie möglich zu kontrollieren.

S. 74: Mit diesen strategischen und operativen Risiken setzt sich das Unternehmen bewusst auseinander.

S. 76: Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie des Österreichischen Post Konzerns ist Wachstum durch Akquisitionen und Kooperationen.

2008:

S. 70: Das strategische Risikomanagement befasst sich mit der Identifizierung und Evaluierung strategischer Geschäftsrisiken und trifft die Entscheidung darüber, ob und inwieweit strategische Risiken eingegangen werden.

S. 70: Ziel des strategischen Risikomanagements ist es, alle wesentlichen strategischen Risiken, die die Erreichung der strategischen Unternehmensziele gefährden, so weit wie möglich zu kontrollieren.

S. 70: Mit diesen strategischen und operativen Risiken setzt sich das Unternehmen bewusst auseinander.

S. 74: Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie des Österreichischen Post Konzerns ist das Wachstum durch Akquisitionen und Kooperationen.

2009:

S. 83: Im Programm post@2011 hat das Unternehmen eine Reihe strategischer Ziele und operativer Maßnahmen definiert, um sowohl umsatzseitige Wachstumschancen zu nutzen als auch kostenseitige Einsparungspotenziale zu realisieren.

S. 84: Im Rechenzentrumsbetrieb wird eine Outsourcing- Strategie verfolgt.

S. 87: Ein Bestandteil der Strategie des Österreichischen Post Konzerns ist das Wachstum durch selektive Akquisitionen und Kooperationen.

2010:

S. 37: Im Rahmen des Strategieprogramms Post@2011 werden auch weiterhin eine Reihe operativer Maßnahmen umgesetzt, um sowohl umsatzseitige Wachstumschancen zu nutzen als auch kostenseitige Einsparungspotenziale zu realisieren.

S. 38: Im Rechenzentrumsbetrieb wird eine Outsourcing-Strategie verfolgt.

S. 40: Ein Bestandteil der Strategie des Österreichischen Post Konzerns ist das Wachstum durch selektive Akquisitionen und Kooperationen.

2011:

S. 32: Die neue Segmentierung spiegelt die strategischen Geschäftsfelder des Österreichischen Post Konzerns wider, welche die Basis der internen Organisations-, Steuerungs- und Berichtsstrukturen darstellen.

S. 36: Vor diesem Hintergrund geht der Konzern auch für 2012 davon aus, dass es gelingt, den strategischen Kurs zu halten und die operativen Ziele auch in einem schwierigen Marktumfeld zu erreichen.

S. 38: Im Rechenzentrumsbetrieb verfolgt der Österreichische Post Konzern eine Outsourcing-Strategie.

S. 40: Ein Bestandteil der Strategie des Österreichischen Post Konzerns ist das Wachstum durch selektive Akquisitionen und Kooperationen.

S. 41: Ausgehend von den vier strategischen Handlungsfeldern und den damit verbundenen

Messgrößen werden Kennzahlen vor allem zu Absatz- und Personaldaten bereitgestellt.

2012:

S. 38: Im Rechenzentrumsbetrieb verfolgt der Österreichische Post Konzern eine Outsourcing-Strategie.

S. 40: Ein Bestandteil der Strategie des Österreichischen Post Konzerns ist das Wachstum durch selektive Akquisitionen und Kooperationen.

S. 41f: Ausgehend von den vier strategischen Handlungsfeldern und den damit verbundenen Messgrößen werden Kennzahlen vor allem zu Absatz- und Personaldaten bereitgestellt.

2013:

S. 25: Ausgehend von diesen Zielen wurden vier Kernstrategien definiert.

S. 26: Die konsequente Umsetzung dieser Kernstrategien bildet den durchgehenden unternehmerischen Kompass für die Österreichische Post.

S. 26: Während die übergeordneten Kernstrategien über die Zeit stabil sind, werden die thematischen Umsetzungsschwerpunkte jährlich den aktuellen Entwicklungen angepasst

S. 26: Ein wesentlicher strategischer Pfeiler besteht darin, diese starke Position zu erhalten bzw. speziell im Bereich der Paketzustellung weiter auszubauen.

S. 26: Zur Kompensation rückläufiger Absatzmengen bei Briefen verfolgt die Österreichische Post eine fokussierte Wachstumsstrategie.

S. 26: Die Steuerungsparameter orientieren sich an den strategischen Eckpfeilern des Konzerns.

S. 45: Vor allem im internationalen Paketgeschäft gilt es die gute strategische Marktpositionierung zu nutzen und daraus resultierende Umsatzpotenziale zu verwirklichen.

S. 46: Der Konzernvorstand definiert die Risikostrategie und -politik des Unternehmens und legt die Rahmenbedingungen des Risikomanagementsystems fest.

S. 46: Das Risiko-Gremium setzt sich aus Vertretern des Controllings, der Rechtsabteilung, der Strategieabteilung und des Rechnungswesens sowie aus operativen Vertretern zusammen.

S. 47: Ein Bestandteil der Strategie des Österreichischen Post Konzerns ist das Wachstum durch selektive Akquisitionen und Kooperationen.

S. 48: Im Rechenzentrumsbetrieb verfolgt der Österreichische Post Konzern eine Outsourcing-Strategie.

S. 50: Im Detail erfolgt die Erfassung einerseits im Rahmen der Mittelfristplanung durch den Bereichsplaner (Bottom-Up), zusätzlich werden die Chancen (Top-Down) durch den Bereich Strategie & Konzernentwicklung verifiziert und ergänzt.

S. 50: Im Jahr 2013 wurde zur Chancenerkennung ein neues strategisches Projekt „Post2016“ gestartet.

S. 50: Diese Projekte sollen nochmals wichtige Chancen für die Österreichische Post, unter Beachtung der vier strategischen Eckpfeiler, aufzeigen.

S. 50: In der ersten strategischen Stoßrichtung – Verteidigung der Marktführerschaft im Kerngeschäft – wird die Erweiterung und Adaptierung des Produktportfolios im Segment Brief, Werbepost & Filialen gemäß den Anforderungen unserer Kunden als Chance betrachtet.

S. 50: Im zweiten strategischen Feld – Wachstum in definierten Märkten – ergeben sich Chancen in den internationalen Beteiligungen in Wachstumsmärkten in Zentral- und Osteuropa sowie der Türkei.

S. 50: Im vierten strategischen Eckpfeiler – Kundenorientierung und Innovation – ergeben sich beispielsweise Potenziale durch den Ausbau des Online-Angebots, in neuen Geschäftsmodellen im E-Commerce oder im Bereich Service durch die Entwicklung neuer Selbstbedienungslösungen.

S. 51: Die Monats- und Quartalsberichte fassen die wesentlichen Finanz- und Leistungskennzahlen des Unternehmens zusammen. Ausgehend von den vier strategischen Handlungsfeldern und den damit verbundenen Messgrößen werden Kennzahlen vor allem zu

Absatz- und Personaldaten bereitgestellt.

OMV AG

2005:

S. 56: Die erfolgreiche Umsetzung der Wachstumsstrategie brachte dem OMV Konzern im Geschäftsjahr 2005 einen davor noch nie da gewesenen Wachstumsschub.

S. 65: In E&P wurden im Jahr 2005 die für 2008 gesetzten Wachstumsziele bereits erreicht.

S. 65: Im Bereich Erdgas bleibt das strategisch wichtigste Projekt das Vorantreiben des Nabucco Pipeline- Projekts zur Anbindung der Gasproduktion des Vorderen Orients an Mitteleuropa.

2006:

S. 52: Ein strategisch bedeutender Schritt war die Akquisition von 34% an der Marketing-Gesellschaft Petrol Ofisi, durch die wir Zugang zur Türkei, einem der größten Wachstumsmärkte Europas, erlangten.

S. 61: Das strategische Risikomanagement von Güterpreisen, dem größten von uns nicht beeinflussbaren Risiko, zielt auf die Gewährleistung ausreichender Zahlungsmitelströme zur Finanzierung geplanter Investitionen ab und basiert auf einem Business-at-Risk-Modell.

S. 63: Laut Gesellschaftervereinbarung zwischen OMV und Dogan Sirketler Grubu Holding A.S. (Dogan) betreffend Petrol Ofisi A.S. ist im Falle eines Kontrollwechsels entweder bei OMV oder bei Dogan zu bestimmten strategischen Erwerbern (d. h., wenn der Erwerber OMV oder Dogan nach IFRS in seinen Vollkonsolidierungskreis einzubeziehen hat oder gleichberechtigt die gemeinsame Kontrolle mit einem Dritten ausüben kann), die jeweils andere Partei bis zum 16. Mai 2016 berechtigt, Anteile an Petrol Ofisi A.S. im Ausmaß von 34% zu einem Preis auf Basis einer vereinbarten Preisformel zu übernehmen und damit die Gesellschaftervereinbarung zu beenden. [nicht relevant]

2007:

S. 54: Grund dafür sind die hohen Investitionen für die Umsetzung der Wachstumsstrategie und die Modernisierung von Petrom in 2007.

S. 54: Der Durchsatz je Tankstelle wurde auf 3,2 Mio Liter im Jahr gesteigert, womit das strategische Ziel für 2010 bereits vorzeitig erreicht wurde.

S. 55: Der 2006 erfolgte Markteintritt von OMV in die Türkei durch die Beteiligung an Petrol Ofisi, dem führenden türkischen Unternehmen im Tankstellen- und Kundengeschäft, war ein logischer Schritt bei der Umsetzung unserer Wachstumsstrategie entlang des europäischen Wachstumsgürtels. 2007 wurde die Beteiligung um einen Anteil von 5,6% auf 39,6% erhöht.

S. 62: Wie die gesamte Öl- und Gasindustrie ist auch OMV einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, insbesondere Marktrisiken aber auch operativen, strategischen, regulativen, politischen Risiken und Katastrophenrisiken.

S. 63: Das strategische Risikomanagement von Güterpreisen, dem größten von uns nicht beeinflussbaren Risiko, zielt auf den Erhalt einer starken Bonitätseinstufung und die Gewährleistung ausreichender Zahlungsmittelströme zur Finanzierung geplanter Investitionen ab und basiert auf einem Business-at-Risk-Modell.

S. 65: Laut Gesellschaftervereinbarung zwischen OMV und Dogan Sirketler Grubu Holding A.S. (Dogan) betreffend Petrol Ofisi A.S. ist im Falle eines Kontrollwechsels entweder bei OMV oder bei Dogan zu bestimmten strategischen Erwerbern (d.h., wenn der Erwerber OMV oder Dogan nach IFRS in seinen Vollkonsolidierungskreis einzubeziehen hat oder gleichberechtigt die gemeinsame Kontrolle mit einem Dritten ausüben kann), die jeweils andere Partei bis zum 16. Mai 2016 berechtigt, Anteile an Petrol Ofisi im Ausmaß von 34% zu einem Preis auf Basis einer vereinbarten Preisformel zu übernehmen und damit die Gesellschaftervereinbarung zu beenden.[nicht relevant]

S. 66: Um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten und unsere Wachstumsstrategie zu unterstützen, wird die Diversifizierung der Gasversorgung auf Basis internationaler Logistik- und LNG-Projekte vorangetrieben.

2008:

S. 60: Wie die gesamte Öl- und Gasindustrie ist auch OMV einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, insbesondere Marktrisiken aber auch operativen, strategischen, regulativen, politischen und Katastrophenrisiken.

S. 60: Auch die Auswirkungen verschiedener Risiken von neuen Strategien auf das Rating werden verfolgt.

S. 60: Risikostrategien werden zweimal pro Jahr im Executive Risk Committee überprüft.

S. 61: Dem Vorstand werden entsprechende Vorschläge betreffend Hedging-Strategien zur Genehmigung unterbreitet.

S. 62: 2008 wurde die OMV Klimaschutzstrategie formuliert, die Reduktionen der Treibhausgasemissionen sowie eine Dekarbonisierung des Produktportfolios zum Ziel hat.

S. 63: Laut Gesellschaftervereinbarung zwischen OMV und Dogan Sirketler Grubu Holding A.S. (Dogan) betreffend Petrol Ofisi A.S. ist im Falle eines Kontrollwechsels entweder bei OMV oder bei Dogan zu bestimmten strategischen Erwerbem (d.h., wenn der Erwerber OMV oder Dogan nach IFRS in seinen Vollkonsolidierungskreis einzubeziehen hat oder gleichberechtigt die gemeinsame Kontrolle mit einem Dritten ausüben kann), die jeweils andere Partei bis zum 16. Mai 2016 berechtigt, Anteile an Petrol Ofisi im Ausmaß von 34% zu einem Preis auf Basis einer vereinbarten Preisformel zu übernehmen und damit die Gesellschaftervereinbarung zu beenden. [nicht relevant]

2009:

S. 62: Wie die gesamte Öl- und Gasindustrie ist auch OMV einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, insbesondere Marktrisiken aber auch operativen, strategischen, regulativen, politischen und Katastrophenrisiken.

S. 62 Auch die Auswirkungen verschiedener Risiken von neuen Strategien auf das Rating werden verfolgt.

S. 62: Risikostrategien werden zweimal pro Jahr im Executive Risk Committee überprüft.

S. 63: Dem Vorstand werden entsprechende Vorschläge betreffend Hedging-Strategien zur Genehmigung vorgelegt.

S. 64: Nachhaltigkeit ist strategisch in die Unternehmensaktivitäten eingebettet und basiert auf drei Säulen: People – gesellschaftliche Verantwortung gegenüber internen und externen Interessensgruppen, Planet – Umweltmanagement und Minimierung von Umweltauswirkungen, Profit – wirtschaftlicher Erfolg auf lange Sicht

S. 64: Die OMV Klimaschutzstrategie, die 2008 formuliert wurde, hat die Reduktion der Treibhausgasemissionen sowie eine Dekarbonisierung des Produktportfolios zum Ziel.

S. 65: Laut Gesellschaftervereinbarung zwischen OMV und Dogan Sirketler Grubu Holding A.S. (Dogan) betreffend Petrol Ofisi A.S. ist im Falle eines Kontrollwechsels entweder bei OMV oder bei Dogan zu bestimmten strategischen Erwerbem (d.h., wenn der Erwerber OMV oder Dogan nach IFRS in seinen Vollkonsolidierungskreis einzubeziehen hat oder gleichberechtigt die gemeinsame Kontrolle mit einem Dritten ausüben kann) die jeweils andere Partei bis zum 16. Mai 2016 berechtigt, Anteile an Petrol Ofisi im Ausmaß von 34% zu einem Preis auf Basis einer vereinbarten Preisformel zu übernehmen und damit die Gesellschaftervereinbarung zu beenden. [nicht relevant]

2010:

S. 57: Wie die gesamte Öl- und Gasindustrie ist auch OMV einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, insbesondere Marktrisiken aber auch operativen, strategischen, regulativen, politischen und Katastrophenrisiken.

S. 57: Auch die Auswirkungen verschiedener Risiken von neuen Strategien auf das Rating werden verfolgt.

S. 57: Risikostrategien für finanzielle Risiken (z.B. Marktpreis und Währungen) werden quartalsweise im Financial Risk Committee überprüft.

S. 57: Risikostrategien die operative Risiken betreffen werden halbjährlich vom Enterprise Operations Risk Committee überprüft.

S. 58: Dem Vorstand werden entsprechende Vorschläge betreffend Hedging-Strategien zur Genehmigung unterbreitet.

S. 60: Die OMV Klimaschutzstrategie, die 2008 formuliert wurde, hat die Reduktionen der Treibhausgasemissionen sowie eine Dekarbonisierung des Produktportfolios zum Ziel.

2011:

S. 53: Im Tankstellenbereich wird einerseits das bestehende Netz optimiert, andererseits liegt der Schwerpunkt im Retail-Geschäft weiterhin auf einer Premiummarkenstrategie mit selektiven Investitionen in qualitativ hochwertige Standorte.

S. 59: Wie die gesamte Öl- und Gasindustrie ist auch OMV einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, insbesondere Marktrisiken aber auch operativen, strategischen, regulativen, politischen und Katastrophenrisiken.

S. 59: Auch die Auswirkungen verschiedener Risiken von neuen Strategien auf das Rating werden verfolgt.

S. 59: Risikostrategien für finanzielle Risiken (z. B. Marktpreis und Währungen) werden quartalsweise im Financial Risk Committee überprüft.

S. 59: Durch richtige Einschätzung der finanziellen, operativen und strategischen Risiken soll die Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten systematisch unterstützt werden, um somit den Wert von OMV nachhaltig zu erhöhen.

S. 60: Dem Vorstand werden entsprechende Vorschläge betreffend Hedging-Strategien zur Genehmigung unterbreitet.

S. 62: Die OMV Klimaschutzstrategie, die 2008 formuliert wurde, hat die Reduktionen der Treibhausgasemissionen sowie eine Verringerung der Karbon- Intensität des Produktportfolios zum Ziel.

S. 62: Die Reduktion der Treibhausgasintensität des Portfolios ist ein wesentliches Element der Konzernstrategie.

S. 63: Sie soll eine fundierte Handlungsgrundlage für Investitionsmaßnahmen und die zukünftige Strategieentwicklung im Bereich geothermischer Energiegewinnung darstellen.

S. 67: In der Türkei wird OMV ihre Wachstumsstrategie bei Erdgasverkäufen weiterverfolgen und die Stromverkaufsaktivitäten vorbereiten.

2012:

S. 52: Mit den Akquisitionen von Anteilen an zwei wichtigen Offshore-Feldern in Norwegen,

der Aasta Hansteen Gas- und der Edvard Grieg Ölfeldentwicklung, setzt der Konzern seine

Wachstumsstrategie fort.

S. 59: Wie die gesamte Öl- und Gasindustrie ist auch OMV einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, insbesondere Marktrisiken, operativen, strategischen, regulativen, politischen und Katastrophenrisiken.

S. 59: Auch die Auswirkungen verschiedener Risiken von neuen Strategien auf das Rating werden verfolgt.

S. 59: Risikostrategien für finanzielle Risiken (z.B. Marktpreis und Währungen) werden quartalsweise im Financial Risk Committee überprüft.

S. 59: Durch richtige Einschätzung der finanziellen, operativen und strategischen Risiken soll die Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten systematisch unterstützt werden, um somit den Wert des Konzerns nachhaltig zu erhöhen.

S. 59: Diese Herangehensweise wird in Bezug auf strategische Risiken mit einem Top-Down-Prozess seitens des Senior Managements kombiniert.

S. 60: Dem Vorstand werden entsprechende Vorschläge betreffend Hedging- Strategien zur Genehmigung unterbreitet.

S. 61f: Im Jahr 2012 wurde der Prozesssicherheit besondere Aufmerksamkeit geschenkt und mit der Einführung der Prozesssicherheitsstrategie begonnen.

S. 62: Die OMV Kohlenstoff-Strategie, welche im Jahr 2008 lanciert wurde, hat die Reduktion der Treibhausgasemissionen sowie eine Verringerung der Kohlenstoff-Intensität des Produktportfolios zum Ziel.

S. 62: Als eine der drei Säulen der Resourcefulness- Strategie bildet Eco-Innovation das Fundament für die langfristige Profitabilität unseres Geschäfts.

S. 66: Während E&P 2013 die Wachstumsstrategie weiter verfolgt, wird die Produktion weitestgehend ähnlich zu 2012 erwartet.

S. 66: In Rumänien wird sich der Gasbereich auf die Beibehaltung der Marktführerschaft im freien Gasmarkt fokussieren, mit Adaptierung der Vertriebsstrategie, um der erwarteten Liberalisierung unter dem neuen Energiegesetz Folge zu leisten.

S. 66: In der Türkei werden Aktivitäten im Stromvertrieb und Trading gestartet, die Wachstumsstrategie im Erdgasabsatz weiter verfolgt und die Marktposition im LNG-Geschäft mit Tanklastwagen verbessert.

2013:

S. 52: Die Produktion in den Kernländern (Rumänien und Österreich) wurde in Einklang mit dem strategischen Ziel auf 200-210 kboe/d stabilisiert.

S. 59: Wie die gesamte Öl- und Gasindustrie ist auch OMV einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, insbesondere Marktrisiken, operativen, strategischen, regulativen, politischen und Katastrophenrisiken.

S. 60: Auch die Auswirkungen verschiedener Risiken von neuen Strategien auf das Rating werden verfolgt.

S. 60: Risikostrategien für finanzielle Risiken (z.B. Marktpreis und Währungen) werden quartalsweise im Financial Risk Committee überprüft.

S. 60: Durch richtige Einschätzung der finanziellen, operativen und strategischen Risiken soll die Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten systematisch unterstützt werden, um somit den Wert des Konzerns nachhaltig zu erhöhen.

S. 60: Diese Herangehensweise wird in Bezug auf strategische Risiken mit einem Top-Down-Prozess seitens des Senior Managements kombiniert.

S. 61: Dem Vorstand werden entsprechende Vorschläge betreffend Hedging-Strategien zur Genehmigung unterbreitet.

S. 61: Das Konzept ist ein Schlüsselement der OMV Strategie „Profitables Wachstum“.

S. 61: Das interne Resourcefulness Executive Team, unter Leitung von Gerhard Roiss, Vorstandsvorsitzender von OMV, ist für die Festlegung strategischer Prioritäten verantwortlich und wird dabei vom Resourcefulness Advisory Board unterstützt, das sich aus anerkannten externen Fachleuten zusammensetzt und OMV bei der Weiterentwicklung von Resourcefulness berät.

S. 61: In Einklang mit einer risikobasierten Sicherheitsstrategie arbeitet OMV kontinuierlich daran, die Anpassungsfähigkeit der Geschäftstätigkeit gegenüber soziopolitischen Veränderungen zu erhöhen.

Raiffeisen Bank International AG

2005:

S. 58: Die in CEE aktiven Bankengruppen verfolgen unterschiedliche Strategien, die sich in ihrem Marktengagement widerspiegeln.

S. 58: Während sich einige Banken auf hohe Marktanteile in wenigen Märkten konzentrieren, verfolgt die Raiffeisen International eine breiter angelegte Strategie, die die gesamte Region erfasst.

S. 61: Durch die strategische Fokussierung auf das Retail-Geschäft und die stärkere Präsenz in margenstarken Märkten gab es leichte Verschiebungen bei der Zusammensetzung der Betriebserträge.

S. 73: Dabei wird die Risikostrategie erstellt: Diese beinhaltet unter anderem die Höhe der Kreditengagements nach Branchen, die Kreditarten und die Richtlinien für die maximale Limithöhe pro Kunde/Gruppe verbundener Kunden.

S. 75: Die Strategie für das Core-Banking-System wurde abgeändert, da erkannt wurde, dass die Kosten für die Implementierung eines einheitlichen Systems in allen Netzwerkbanken, die in einem Umfeld von immer noch sehr unterschiedlichen behördlichen Rahmenbedingungen agieren, die erreichbaren Vorteile übersteigen würden.

S. 75: Die neue Strategie setzt auf regionale Lösungen, die es erlauben, Synergien in den Ländern mit ähnlichem Umfeld und Geschäftskonzept zu nutzen.

S. 79: Die Zuwächse bei Krediten an Privatkunden und die beeindruckenden Steigerungsraten bei der Nachfrage nach Kreditkarten bestätigen unsere strategische Ausrichtung.

S. 80: Die Akquisition würde eine Beschleunigung der bestehenden Retail-Strategie der Raiffeisen International in Russland bedeuten.

2006:

S. 70: Der Erfolg der Strategie, die Retail-Aktivitäten auszubauen, zeigt sich in einer deutlichen Verbesserung der Resultate aus dem Geschäftsfeld Retail Customers.

S. 86: Im Mittelpunkt der auf die Jahre 2006 bis 2008 fokussierten Learning & Development- Strategie stehen die Implementierung von E-Learning und die Ausbildung der Mitarbeiter mit Schwerpunkt im Retail-Bereich.

S. 86: Performance Management dient der Umsetzung der Konzernstrategie, weil durch diesen Prozess die individuellen Planziele der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele abgestimmt werden.

S. 87: Besonderes Augenmerk bei der Unterstützung strategischer Initiativen durch Weiterbildungsmaßnahmen galt den Mitarbeitern im Retailgeschäft.

2007:

S. 75: Die – sowohl regional als auch nach Kundensegmenten betrachtet – breite Streuung der Ergebniszuwächse des Jahres 2007 zeigt, dass die Raiffeisen International ihre Strategie einer breiten Marktpräsenz in Zentral- und Osteuropa weiter sehr erfolgreich verfolgte.

S. 79: Der Erfolg der Strategie, die Retail-Aktivitäten auszubauen, zeigt sich in einer deutlichen Verbesserung der Resultate aus diesem Geschäftsfeld.

S. 98: Der Erfolg der Strategie, die Retail-Aktivitäten auszubauen, zeigt sich in einer deutlichen Verbesserung der Resultate aus diesem Geschäftsfeld.

S. 102: Die optimale Abstimmung zwischen den Unternehmenszielen und den individuellen Planzielen der Mitarbeiter bildet eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Konzernstrategie.

S. 104: Eine durchgängige Talent Management-Strategie sowie wirksame Maßnahmen der Nachfolgeplanung werden damit zu zentralen Instrumenten, um das Wachstum der Raiffeisen International auch in Zukunft zu gewährleisten.

S. 104: Zielsetzung dieses Projektes ist es, „Top Talents“ mit Führungspotenzial für das Unternehmen zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, diese Mitarbeiter zielgerichtet für geeignete Managementpositionen weiterzuentwickeln, mögliche Besetzungslücken vor allem in strategisch wichtigen Führungspositionen frühzeitig zu erkennen

2008:

S. 76: Dennoch arbeitet die Raiffeisen International weiterhin mit voller Energie an strategischen Projekten, die auf mittlere Sicht die Konkurrenzfähigkeit der Gruppe steigern.

S. 78: Zur Vorbereitung eines konzernweiten Strategieentwicklungs-Prozesses von 2008 bis 2011 waren Strategieentwicklung und -umsetzung zentrale Schwerpunkte des Executive Development im Jahr 2008.

2009:

S. 57: Bei der Raiffeisen International besteht bereits seit Jahren ein internes Kontrollsystem mit einem Weisungswesen in Form von Direktiven und Anweisungen für strategisch wichtige Themenbereiche.

S. 64: Typische Maßnahmenfelder sind etwa die Festlegung der Betreuungsstrategie, die Kapazitätenplanung, die Mitarbeitermotivation und die Überwachung der ergriffenen Maßnahmen.

S. 66: Darüber hinaus werden die grundsätzlichen langfristigen Entwicklungschancen in den Immobilienmärkten der einzelnen Länder laufend gemeinsam mit einem Expertenpanel analysiert, um frühzeitig strategische Weichenstellungen in Bezug auf das künftige Kreditengagement vornehmen zu können.

S. 67: Dabei wurde darauf geachtet, dass die Einsparungen nicht zulasten strategischer Projekte gingen, die für die künftige wettbewerbsfähige Positionierung der Raiffeisen International erforderlich sind.

S. 68: Der Zahlungsverkehr spielt auch in der Geschäftsstrategie für Kommerz- und Privatkunden eine große Rolle.

S. 71: Auch unabhängig von Kostensenkungsüberlegungen wurde im Berichtszeitraum die in den Vorjahren etablierte Strategie erfolgreich fortgesetzt, über eLearning eine große Anzahl von Mitarbeitern flexibel und effizient zu schulen.

S. 73: Am 22. Februar 2010 publizierte die Raiffeisen International eine Ad-hoc-Mitteilung, die die Prüfung eines möglichen Zusammenschlusses von Raiffeisen International und RZB als eine von mehreren strategischen Optionen thematisierte, die geprüft werden.

2010:

S. 154: Für die RBI und den übergeordneten RZB-Konzern besteht bereits seit Jahren ein Internes Kontrollsystem mit einem Anweisungswesen in Form von Directives und Instructions für strategisch wichtige Themenbereiche als zentralem Element.

S. 161: Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Koordination von internationalen Problemfällen, die mehrere Einheiten der RBI betreffen, indem Strategien für ein bestmögliches Ergebnis auf Gruppenbasis entwickelt und umgesetzt werden.

S. 166: Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Koordination von internationalen Problemfällen, die mehrere Einheiten der RBI betreffen, indem Strategien für ein bestmögliches Ergebnis auf Gruppenbasis entwickelt und umgesetzt werden.

S. 169: Darüber hinaus birgt die strategisch perfekte Ergänzung durch die Fusion nicht nur geschätzte Kostensynergien von jährlich € 60 Millionen, sondern auch beträchtliche Ertragssynergien.

2011:

S. 60: Darüber hinaus birgt die strategisch perfekte Ergänzung durch die Fusion nicht nur geschätzte Kostensynergien von jährlich € 60 Millionen, sondern auch beträchtliche Ertragssynergien.

S. 64: Dem standen Bewertungsgewinne aus einer strategischen Währungsposition positiv gegenüber.

S. 69: Durch eine Änderung der Hedging-Strategie wurde das Cash- Flow Hedging im zweiten Quartal 2011 beendet und durch Portfolio Hedges ersetzt.

S. 71: Für die RBI und den übergeordneten RZB-Konzern besteht bereits seit Jahren ein internes Kontrollsystem mit einem Anweisungswesen in Form von Directives und Instructions für strategisch wichtige Themenbereiche als zentralem Element.

S. 83: Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die nachvollziehbare Umsetzung der Unternehmensstrategie in den individuellen Leistungszielen der Führungskräfte, auf intensives Training von Führungskräften und Mitarbeitern sowie auf Prozessverbesserungen gelegt.

S. 83: Die Schwerpunkte der fachlichen Weiterentwicklung stehen in engem Konnex zur Konzernstrategie der RBI.

S. 84: Für ihre Strategie und ihre Programme zur Führungskräfteentwicklung wurde die RBI als erstes österreichisches Unternehmen im Rahmen der internationalen Studie „Top Companies for Leaders 2011“ ausgezeichnet: Sie belegte den sechsten Platz im europäischen Ranking der Studie des amerikanischen Magazins Fortune, die in Kooperation mit den

Personalberatungsunternehmen AonHewitt und RBL Group durchgeführt wurde.

S. 84: Kriterien der Bewertung waren u. a. die Stärke der Führungspraktiken und -kultur, die Führungskräfteentwicklung auf globaler Ebene, die Konsistenz von Führungs- und Geschäftsstrategie sowie Geschäftserfolg und Ansehen des Unternehmens.

S. 85: Die Vergütungsgrundsätze unterstützen die Geschäftsstrategie und die Berücksichtigung der langfristigen Unternehmensziele, Interessen und Werte durch die Anwendung der Schlüsselkennzahlen (KPI) und der wesentlichen kulturellen Kompetenzen der RBI.

S. 86: Die Pensionsleistungen entsprechen der Geschäftsstrategie, den Werten und den langfristigen Interessen des Instituts.

2012:

S. 127: Dem standen Bewertungsgewinne aus einer strategischen Währungsposition gegenüber.

S. 132: Für die RBI und den übergeordneten RZB-Konzern besteht bereits seit Jahren ein internes Kontrollsystem mit einem Anweisungswesen in Form von Directives und Instructions für strategisch wichtige Themenbereiche als zentralem Element.

S. 141: Im Einklang mit der Konzernstrategie wurden die Schwerpunkte der Weiterbildungsaktivitäten 2012 auf Fachthemen wie Kapitalmarktprodukte, Geschäft mit gehobenen Privatkunden, Risikomanagement und Inkasso gelegt.

2013:

S. 144: Für die RBI und die übergeordnete RZB besteht bereits seit Jahren ein internes Kontrollsystem mit einem Anweisungswesen in Form von Directives und Instructions für strategisch wichtige Themenbereiche als zentralem Element.

S. 151: Im Einklang mit der strategischen Ausrichtung der RBI wird das Obligo an den öffentlichen Sektor auf einem niedrigen Niveau gehalten.

S. 151: Zur aktiven Steuerung des Kreditportfolios bestehen in der RBI eigene Kreditportfolio-Komitees, denen die Festlegung der Kreditportfoliostrategie für die unterschiedlichen Kundenbereiche obliegt.

S. 151: Die Kreditportfoliostrategien werden dabei regelmäßig an die geänderten Marktaussichten angepasst.

S. 153: Zentrale Weiterbildungsschwerpunkte bildeten die strategisch wichtigen Themenfelder Risikomanagement, Projektmanagement und Compliance.

RHI AG

2005:

S. 41: Auch 2005 war das RHI Technologiezentrum Leoben in Österreich mit den Kernbereichen Forschung und Entwicklung (F&E), Produktionstechnologie, Qualitätsmanagement und Rohstoffbeschaffung ein wesentlicher Eckpfeiler in der Strategie von RHI Refractories, die Position als Technologieführer weiter auszubauen.

2006:

S. 21: Wenn der Kunde zu einem strategischen Feuerfest-Outsourcing und einer aktiven

Veränderung seiner Organisation bereit ist, übernimmt RHI in einem Full Line Service auch das Feuerfestmanagement für ein gesamtes Stahlwerk. [nicht relevant]

S. 22: Isostatisch gepresste Funktionalprodukte für Stranggussanlagen (ISO Produkte) nehmen im RHI Portfolio eine strategisch wichtige Position ein.

S. 22: Die schweizerische Stopinc AG, an der RHI mit 50% beteiligt ist, leistete auch im 40. Jahr ihres Bestehens einen wichtigen Beitrag zur RHI Flow Control Strategie.

S. 25: In der neuen RHI Managementstruktur ist die Division „Rohstoffe, Produktion, Sonstiges“ für die strategische wichtige Wertschöpfung in den weltweit 32 Bergbau-, Rohstoff- und Produktionsbetrieben verantwortlich, zudem steuert sie u.a. auch den Einkauf von Rohstoffen und Energie für den RHI Konzern.

S. 25: Die Marktentwicklung bestätigt die RHI Strategie, die Position der Eigenversorgung mit Rohstoffen durch Rückwärtsintegration zu stärken.

S. 25: RHI investiert nahezu 40 Mio in diese nachhaltige Rückwärtsintegration und damit die strategische Versorgung der chinesischen sowie weiterer RHI Werke in Europa und Nordamerika.

S. 30: Die RHI Strategie und die operativen Weichenstellungen für eine ertragsstarke und Cashflow-orientierte Zukunft mit dem Fokus auf Feuerfest sind definiert.

S. 30: Die chinesische Regierung strebt an, das Wachstum und die Modernisierung der Kapazitäten in strategischen Industrien wie Stahl besser zu kontrollieren, um knappe Ressourcen wie Rohstoffe, Energie und die Umwelt besser zu bewirtschaften. [nicht relevant]

S. 33: Die strategischen Stoßrichtungen der F&E Arbeiten werden im Einklang mit der Produkt-, Markt- und Technologiestrategie der RHI Divisionen Stahl, Industrial und Rohstoffe, Produktion, Sonstiges entwickelt.

S. 33: Die zentrale F&E und ihre dezentralen Entwicklungseinheiten, z.B. in den RHI Werken in China, sind zudem strukturell mit den Technik-, Vertriebs- und Marketingexperten der Divisionen Stahl und Industrial vernetzt, was eine markt- und kundenorientierte F&E im Sinne der RHI Strategie sicherstellt.

2007:

S. 20: Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass im Jahr 2007 eine Verschiebung des Umsatzes von Westeuropa in andere strategisch wichtige Märkte erzielt werden konnte.

S. 24: Die Umsatzsteigerung in Westeuropa zeigt, dass die Strategie individueller Lösungen zur Erhöhung des Kundennutzens erfolgreich ist.

S. 28: Treiber sind die Flachglasproduzenten in China, aber auch die großen vier weltweit agierenden Floatglashersteller, die mit Investitionen in strategisch wichtige Regionen dem steigenden Bedarf an Fenster- und Automobilverglasung gerecht werden. [nicht relevant]

S. 28: Durch die Ergänzung des Produktportfolios um die strategisch wichtigen Produkte □/□-Alumina und High Zirconia Fused Cast sowie die vergrößerten AZS-Kapazitäten ergeben sich neue, zusätzliche Potenziale.

S. 29: Die Strategie, die Eigenversorgung durch Rückwärtsintegration zu stärken, wurde 2007 mit der Inbetriebnahme der Schmelzanlage in Isithebe, Südafrika konsequent fortgesetzt.

S. 31: Aufgrund des allgemein starken Wachstums in den Schwellenländern wird auch im Jahr 2008 mit einer weiteren Verschiebung des Konzernumsatzes von Westeuropa in diese strategisch wichtigen Märkte gerechnet.

S. 32: Die Wachstumsstrategie der RHI spiegelt sich auch in der Mitarbeiterzahl wider, sie erhöhte sich im Jahr 2007 von 6.526 auf 7.305.

S. 33: Damit RHI weiterhin die weltweite Technologieführerschaft kontinuierlich ausbauen kann, ist es für F&E notwendig, Verantwortung im Rahmen der RHI Werte Innovationskraft, Offenheit und Verlässlichkeit zu übernehmen und diese als Leitprinzipien bewusst sowohl bei kurzfristigen Entwicklungen als auch bei allen strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

S. 33: Die F&E Strategie wird in Einklang mit der Strategie der RHI und der Teilstrategien der Divisionen Stahl und Industrial und deren Business Units schwerpunktmäßig aus den Kundenanforderungen entwickelt.

S. 35: Durch ihre operative Tätigkeit und ihre strategische Ausrichtung ist RHI mit unterschiedlichen Finanzrisiken konfrontiert.

S. 35: Ziel des finanziellen Risikomanagements im RHI Konzern ist es, Vermögensverluste aus den genannten Risiken bei gleichzeitiger Unterstützung der Konzernstrategie zu limitieren.

S. 36: Dem Risiko von steigenden Energie- und Rohstoffpreisen wird einerseits durch strategische Maßnahmen wie die Erhöhung des Anteils eigener Rohstoffe in der Produktion, die geografische Diversifizierung der Produktionsstandorte sowie dem teilweisen Abschluss von längerfristigen Lieferverträgen mit Fixpreisvereinbarungen entgegengetreten.

2008:

S. 30: Der Aufbau in den Vorräten ist großteils auf strategische Rohstoffkäufe im Sommer 2008 zurückzuführen, welche noch im Lichte der allgemein angespannten Situation auf den Märkten getätigt wurden.

S. 37: Das Ergebnis 2008 der Division Industrial hat zum wiederholten Male gezeigt, dass die strategische Ausrichtung der Industrial Business Units den Anforderungen der Kundensegmente in sehr hohem Maße gerecht wird.

S. 46: Weitere Schwerpunkte der Personalentwicklung waren 2008 die Weiterentwicklung der Top-Führungskräfte in Strategiekompetenz sowie die der erfahrenen und langdienenden Manager im Konzern.

S. 48: Dazu ist es selbstverständlich zentrales Element der Unternehmensstrategie, der Forschung und Entwicklung große Bedeutung beizumessen.

S. 48: Grundlegendes Element dieses strategischen Ansatzes ist die Stärkung der F&E Netzwerke, die Kunden und Markt, nationale und internationale Universitätsinstitute und Forschungseinrichtungen sowie die eigenen Ressourcen mit exzellentem technischen Know-how umspannen.

S. 48: Aufbauend auf der Basis des Technologiezentrums in Leoben entwickelt RHI aus den jeweiligen Stärkefeldern heraus strategisch bedeutsame Projekte in enger Zusammenarbeit mit den Divisionen Stahl und Industrial sowie deren Business Units.

S. 50: In der ersten Phase des Projekts hat der Vorstand der RHI AG in einem umfassenden Risk Framework die Hauptrisikofelder Strategie, Absatz, Produktion, Supply Chain, Forschung & Entwicklung, Mitarbeiter, Finanzen, IT, Compliance & Recht und Investments & M&A festgelegt.

S. 52: Dem Risiko von steigenden Energie- und Rohstoffpreisen wird durch strategische Maßnahmen, wie die Erhöhung des Anteils eigener Rohstoffe in der Produktion, die geografische Diversifizierung der Produktionsstandorte sowie dem teilweisen Abschluss von längerfristigen Lieferverträgen mit Fixpreisvereinbarungen, entgegengetreten.

2009:

S. 41: Durch die Strategie von RHI, auch in dieser Region Komplettlösungen für die Stahlindustrie anzubieten, gelang es im zweiten Quartal 2009, wichtige Aufträge abzuschließen.

S. 46: Daneben steht in der Division Rohstoffe die Weiterentwicklung externer Märkte sowie neuer Anwendungsbereiche für Kauster, Sinter und Schmelzprodukte im strategischen Fokus.

S. 49: Daneben gibt es eine klare Strategie, den Marktanteil in den BRIC-Ländern zu erhöhen.

S. 51: Schwerpunkte der Personalentwicklung 2009 waren die Weiterentwicklung der Top- Führungskräfte in Strategiekompetenz sowie der erfahrenen und langgedienten ManagerInnen im Konzern im Bereich Führungskompetenz im interkulturellen Umfeld.

S. 59: Zudem sind die Weiterentwicklung und der Ausbau der Netzwerke, die neben den eigenen F&E-Mitarbeitern die Aktivitätsfelder Kunden und Märkte, nationale und internationale Universitätsinstitute bzw. außeruniversitäre Forschungseinrichtungen umfassen, grundlegende Elemente des konzernstrategischen Ansatzes.

S. 59: Gemeinsam mit den Marketing- und Vertriebsseinheiten der Divisionen Stahl, Industrial und Rohstoffe werden basierend auf aktuellen Marktinformationen strategisch bedeutsame Projekte generiert und damit schon heute die Grundlagen für die wirtschaftlichen Erfolge von morgen und übermorgen mittels konsequenter Umsetzung der Projektziele geschaffen.

S. 59: Zur noch zielgenaueren Fokussierung der Forschungsthemen sowie der punktgenauen Bereitstellung der dafür jeweils notwendigen Ressourcen wurde das Innovation Strategy Board ins Leben gerufen, das strategisch wichtige Projekte im Zuge des Stage-Gate-Prozesses bewertet und bis zur Finalisierung bestmöglich begleitet.

S. 59: Entwicklung zukunftsweisender natürlicher und synthetischer Rohstoffe im Hinblick auf die konzernstrategisch relevante Rückwärtsintegration.

S. 61: Es wurden vom Vorstand der RHI AG in einem umfassenden Risk Framework die Hauptrisikofelder Strategie, Absatz/Sales, Produktion, Supply Chain, Forschung & Entwicklung, Mitarbeiter, Finanzen, IT und Compliance & Recht definiert.

S. 61: RHI definiert dabei ein Risiko als die mögliche zukünftige Abweichung von einer geplanten Zielgröße (EBIT) über einen Beobachtungszeitraum von einem bzw. fünf Jahren bei strategischen Risiken.

S. 63: Dem Risiko von steigenden Energie- und Rohstoffpreisen wird durch strategische Maßnahmen, wie die Erhöhung des Anteils eigener Rohstoffe in der Produktion, die geografische Diversifizierung der Produktionsstandorte sowie den teilweisen Abschluss von längerfristigen Lieferverträgen mit Fixpreisvereinbarungen entgegengetreten.

2010:

S. 30: Der Aufbau in den Vorräten ist größtenteils auf strategische Rohstoffkäufe im Sommer 2008 zurückzuführen, welche noch im Lichte der allgemein angespannten Situation auf den Märkten getätigt wurden.

S. 37: Das Ergebnis 2008 der Division Industrial hat zum wiederholten Male gezeigt, dass die strategische Ausrichtung der Industrial Business Units den Anforderungen der Kundensegmente in sehr hohem Maße gerecht wird.

S. 46: Weitere Schwerpunkte der Personalentwicklung waren 2008 die Weiterentwicklung der Top-Führungskräfte in Strategiekompetenz sowie die der erfahrenen und langdienenden Manager im Konzern.

S. 48: Dazu ist es selbstverständlich zentrales Element der Unternehmensstrategie, der Forschung und Entwicklung große Bedeutung beizumessen.

S. 48: Grundlegendes Element dieses strategischen Ansatzes ist die Stärkung der F&E Netzwerke, die Kunden und Markt, nationale und internationale Universitätsinstitute und Forschungseinrichtungen sowie die eigenen Ressourcen mit exzellentem technischen Know-how umspannen.

S. 48: Aufbauend auf der Basis des Technologiezentrums in Leoben entwickelt RHI aus den jeweiligen Stärkefeldern heraus strategisch bedeutsame Projekte in enger Zusammenarbeit mit den Divisionen Stahl und Industrial sowie deren Business Units.

S. 50: In der ersten Phase des Projekts hat der Vorstand der RHI AG in einem umfassenden Risk Framework die Hauptrisikofelder Strategie, Absatz, Produktion, Supply Chain, Forschung & Entwicklung, Mitarbeiter, Finanzen, IT, Compliance & Recht und Investments & M&A festgelegt.

S. 52: Dem Risiko von steigenden Energie- und Rohstoffpreisen wird durch strategische Maßnahmen, wie die Erhöhung des Anteils eigener Rohstoffe in der Produktion, die geografische Diversifizierung der Produktionsstandorte sowie dem teilweisen Abschluss von längerfristigen Lieferverträgen mit Fixpreisvereinbarungen, entgegengetreten.

2011:

S. 29: Im September konnte mit dem Spatenstich für das erste Werk in Brasilien ein wichtiger Schritt in der Wachstumsstrategie der RHI gesetzt werden, der dem rasant wachsenden Geschäft in Südamerika weiteren Rückenwind verleihen sollte.

S. 29: Der zukünftige Produktionsstandort im Industriebezirk von Queimados wird aufgrund seiner strategisch vorteilhaften Lage als Hub für die gesamten südamerikanischen Geschäfte dienen.

S. 29: Indien ist einer der am schnellsten wachsenden Märkte für Feuerfest-Produkte und integraler Bestandteil der RHI Wachstumsstrategie.

S. 38: Dieser wichtige Schritt entsprechend der RHI Rohstoffstrategie erhöht den Selbstversorgungsgrad mit Magnesiarohstoffen um rund 20 Prozentpunkte.

S. 45: Der Einsatz von Sekundärrohstoffen gewinnt bei RHI zunehmend an strategischer Bedeutung. Durch die Verwendung diverser Recyclingmaterialien wird einerseits steigenden Rohstoffpreisen entgegengewirkt und andererseits eine bedeutende Reduktion des ökologischen Fußabdrucks erreicht.

S. 48: Die konsequente Weiterführung sowie der weitere Ausbau des strategischen Grundkonzeptes, das Technologiezentrum Leoben als Drehscheibe der Innovationskraft des Unternehmens zu positionieren, haben sich bewährt.

S. 51: Die Risikofelder Strategie, Absatz/Sales, Produktion, Supply Chain, Forschung & Entwicklung, Mitarbeiter, Finanzen, IT, Compliance & Recht und Naturkatastrophen wurden definiert.

S. 51: Der klare strategische Schwerpunkt des RHI Konzerns, seinen Marktanteil in den BRIC-Ländern zu erhöhen, ermöglicht es, die Umsätze und Erträge breiter zu streuen und die Abhängigkeit von einzelnen Regionen zu reduzieren.

S. 51: Der RHI Konzern verfolgt weiterhin eine Expansionsstrategie in den Wachstumsmärkten und ist dadurch mit größeren Risiken als in seinen traditionellen Kernmärkten und Standorten konfrontiert.

S. 52: Die Wachstumsstrategie des RHI Konzerns bringt naturgemäß neue Herausforderungen an die Unternehmensstruktur mit sich.

S. 52: Durch die klare Strategie, den Versorgungsgrad mit eigenen Rohstoffen durch den Ausbau der Eigenproduktion sowie Akquisitionen von neuen Standorten zu erhöhen, sollte sich dieses Risiko schon Ende 2012 wesentlich verringert haben.

2012:

S. 33: Der Fokus auf Profitabilität mit der Vertriebsstrategie „Marge vor Volumen“ wird beibehalten und konsequent umgesetzt.

S. 34: Aktuell werden strategische Schwerpunkte gesetzt, um den hohen Marktanteil bei diversen Neubauprojekten, Stahlwerkserweiterungen und im Projektgeschäft festigen zu können.

S. 35: Südostasien zählt zu den am schnellsten wachsenden und überdurchschnittlich profitablen Märkten für Feuerfestprodukte und ist somit ein wichtiger Bestandteil der Wachstumsstrategie der RHI.

S. 35: Für RHI ist diese Akquisition ein weiterer wichtiger Baustein in der konsequenten Umsetzung der Wachstumsstrategie und stärkt die Marktposition im Flow Control-Geschäft mit Spezial-Feuerfestprodukten.

S. 36: RHI verfolgt aufgrund des kompetitiven Marktumfeldes in China eine selektive Wachstumsstrategie im Hochtechnologiebereich.

S. 39: RHI verfolgt weiter die erfolgreiche Strategie, als Gesamtanbieter von Wannengroßprojekten aufzutreten.

S. 42: Im Berichtsjahr wurde die Strategie zur Erhöhung des Eigenversorgungsgrades an Magnesiumrohstoffen auf 80% erfolgreich umgesetzt.

S. 42: Die Rückwärtsintegration bei basischen Rohstoffen wird strategisch weiterverfolgt, insbesondere auf Seite der eisenarmen Sinter.

S. 48: Im Jahr 2012 wurde ein umfassendes Personalentwicklungskonzept eingeführt, das auf den folgenden sieben RHI Kernkompetenzen basiert: Markt- und Kundenorientierung, Strategisches Denken und Handeln, Innovation und Veränderung, Ergebnisorientierung, Kooperation und Kommunikation, Führung, Diversität

S. 49: Der Konzernstrategie folgend wurden die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im abgelaufenen Berichtszeitraum konsequent fortgeführt und weiter ausgebaut.

S. 52: Eine weitere Steigerung der F&E Aufwendungen um rund € 4 Mio im Jahr 2013 wurde vom Vorstand beschlossen und vom Aufsichtsrat genehmigt und unterstreicht die Konzernstrategie, mit Innovationen die Technologieführerschaft im Bereich Feuerfest weiter auszubauen.

S. 53: RHI hat im April 2012 zum ersten Mal einen Nachhaltigkeitsbericht nach der Global Reporting Initiative (GRI) – Level C auf Basis des RHI Nachhaltigkeitsmanagements veröffentlicht und hat damit einen wesentlichen Schritt zur Systematisierung des strategischen Themas Nachhaltigkeit und Verantwortung gesetzt.

S. 53: Die RHI Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf dem Drei-Säulen-Modell, das Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft in Einklang bringt.

S. 55: RHI will diese ungenutzten Potenziale durch alternative Aufbereitungsmethoden wesentlich stärker ausschöpfen – dies ist auch ein strategischer F&E-Schwerpunkt.

S. 56: Die Vorgabe von Risikofeldern (Strategie, Absatz/Sales, Operations, Supply Chain, Compliance and Legal sowie Corporate Finance) und diversen Risikokategorien unterstützt die Prozessteilnehmer bei der Risikoidentifikation.

S. 56: Die verfolgte Expansionsstrategie in den Wachstumsmärkten ist durch spezifische Markt- bzw. Länderrisiken gekennzeichnet, welche durch Streuung, Monitoring und die Nutzung von lokalem Know-how gesteuert werden.

2013:

S. 43: Die Transaktion ermöglicht RHI die konsequente Umsetzung der Wachstumsstrategie in den Emerging Markets und dient zusätzlich der Stärkung der Nummerzwei-Position im Flow Control Geschäft.

S. 54: Das im Jahr 2012 eingeführte Personalentwicklungskonzept basiert auf folgenden sieben RHI Kernkompetenzen: Markt- und Kundenorientierung, Strategisches Denken und Handeln, Innovation und Veränderung, Ergebnisorientierung, Kooperation und Kommunikation, Führung, Diversität

S. 56: Im abgelaufenen Geschäftsjahr standen insbesondere die Gestaltung von Innovationsprozessen und deren Rahmenbedingungen sowie die Entwicklung einer Innovationsstrategie im Mittelpunkt.

S. 56: Der Konzernstrategie folgend wurden die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im abgelaufenen Berichtszeitraum konsequent fortgeführt.

S. 60: Die RHI Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf dem Drei-Säulen-Modell, das Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft in Einklang bringt.

S. 60: Um die hohe Lieferqualität von Lieferanten nachhaltig sicherzustellen, wurden Audits bei strategisch wichtigen Lieferanten durchgeführt, um ein gegenseitiges Prozessverständnis bezüglich Produktion und Anwendung zu etablieren.

S. 61: RHI will diese ungenutzten Potenziale durch alternative Aufbereitungsmethoden wesentlich stärker ausschöpfen – dies ist auch ein strategischer F&ESchwerpunkt.

S. 63: Risiken und Chancen werden konzernweit folgenden Risikofeldern zugeordnet: Strategie, Absatz/Sales, Operations, Supply Chain, Compliance, Legal & Taxes, Finance und Corporate.

S. 63: Die verfolgte Expansionsstrategie in den Wachstumsmärkten ist durch spezifische Markt- bzw. Länderrisiken gekennzeichnet, welche durch Streuung, Monitoring und die Nutzung von lokalem Know-how gesteuert werden.

Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG

2005:

S. 19: Mit Anlaufen des strategischen Investitionsprogramms wurden bereits im Jahresverlauf 2005 die Maschinenparks an den Standorten in den USA und Österreich deutlich aufgestockt.

S. 20: Die Abgabe der Bafco erfolgte aus strategischen Überlegungen, da Bafco nicht im Kerngeschäft des Unternehmens tätig ist.

S. 20: Der Start des strategischen Investitionsprogramms nach der erfolgreichen Kapitalerhöhung führte bereits im Geschäftsjahr 2005 zu einem deutlichen Anstieg der Investitionen in Sachanlagen.

S. 20: Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG fungiert als strategische Managementholding für ihre Tochtergesellschaften.

S. 20: Ein wesentliches Aufgabengebiet der Holding ist, sich mit den strategischen und operativen Risiken auseinander zu setzen und rechtzeitig Maßnahmen zur Minimierung dieser Risiken zu treffen.

S. 20: Die strategischen Risiken werden in Zusammenhang mit der jährlichen Erstellung der Mittelfristplanung zwischen dem Vorstand der Managementholding und den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften erörtert und bewertet.

S. 25: Die hohe Steigerung der Auftragseingänge, verbunden mit der strategischen Bevorratung bestimmter Edelstahlspeziallegierungen zur Abfederung von Lieferengpässen in den USA, sowie die allgemein angestiegene Geschäftstätigkeit des SBO-Konzerns

führten zu einem Vorratsaufbau um 17,9 MEUR, sodass das Nettoumlaufvermögen insgesamt von 36,7 MEUR auf 61,4 MEUR anstieg.

S. 25: Die Investitionstätigkeit wurde gemäß der Expansionsstrategie intensiviert.

2006:

S. 28: Insgesamt betragen die Investitionen in Sachanlagen im Geschäftsjahr 2006 MEUR 28,8, wovon rund 30 % auf laufende Erhaltungsinvestitionen und rund 70 % auf strategische Erweiterungsinvestitionen entfielen.

S. 32: Der Anstieg der Geschäftstätigkeit verbunden mit der strategischen Bevorratung bestimmter Edelstahlspeziallegierungen zur Abfederung von Lieferengpässen in den USA führten zu einem deutlichen Vorratsaufbau, die Umsatzsteigerung war mit einem entsprechenden Anstieg der Forderungen verbunden.

S. 32: Entsprechend der vom Konzern eingeschlagenen Expansionsstrategie und in Übereinstimmung mit der Marktentwicklung wurde die Investitionstätigkeit weiter intensiviert.

2007:

S. 31: Der Großteil der Umsatzausweitung wurde durch das im Jahr 2005 gestartete, wachstumsorientierte strategische Investitionsprogramm ermöglicht, das eine erhebliche Aufstockung der Produktionskapazitäten an allen Standorten umfasste.

S. 31: Zusätzlich erfolgte in Nordamerika zur Absicherung der Produktion von Spezialprodukten eine strategische Bevorratung.

S. 31: Das dynamische Wachstum der SBO war im Geschäftsjahr 2007 ausschließlich organisch und basierte auf dem 2005 beschlossenen strategischen Investitionsprogramm.

S. 37: Die intensive Investitionstätigkeit steht in Übereinstimmung mit der Konzernstrategie eines Ausbaus der bestehenden Produktionskapazitäten für organisches Wachstum.

2008:

S. 4: Die Ausweitung der Produktionskapazitäten als Folge des strategischen Investitionsprogramms ermöglichte neue Rekordwerte bei den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen.

2009:

S. 6: Die strategischen Investitionen in die neuen Niederlassungen in Vietnam und Brasilien, die für das künftige Wachstum der SBO wichtig sind, wurden wie geplant umgesetzt.

2010 – 2012:

Keine Nennungen.

2013:

S. 6: Die neue Produktionstochter in Singapur (Knust-SBO Far East) hat sich strategisch gut positioniert und konnte plangemäß die steigende lokale Nachfrage im asiatischen Raum abdecken.

Telekom Austria AG

2005:

S. 33: Diese Maßnahmen machten es möglich, Dividenden auszuschütten, eigene Aktien zu kaufen und unsere Wachstumsstrategie insbesondere durch die Akquisition von Mobiltelefonen

konsequent weiterzuverfolgen.

S. 33: Der Return on Invested Capital konnte schon im Geschäftsjahr 2005 um 3,0 Prozentpunkte auf 8,2 % gesteigert werden und wird weiterhin eine zentrale Kennzahl für den Erfolg unserer Strategie darstellen.

S. 43: Risikomanagement ist in der Telekom Austria Gruppe als systematischer Umgang mit möglichen Ereignissen und Entwicklungen definiert, die der Umsetzung der geplanten Unternehmensstrategie und -ziele, wie etwa der Erhaltung und der Steigerung des Unternehmenswertes, entgegenwirken.

2006:

S. 38: Zur Unterstützung der vom Wireline-Segment verfolgten Triple-Play-Strategie – sie bündelt Angebote für Sprachtelefonie, Internet und interaktives Fernsehen – wurden neue attraktive Breitband-Pakete und das TV-Angebot aonDigital TV im März 2006 eingeführt.

S. 39: Um neue Kundenschichten zu adressieren, wurde 2006 in Österreich und Kroatien eine Zwei-Marken-Strategie umgesetzt: In Kroatien wurde die neue Pre-paid-Diskontmarke „tomato“ und in Österreich die Marke „bob“ eingeführt.

S. 47: Ende April werden wir die neue Mittelverwendungsstrategie der Telekom Austria Gruppe vorstellen.

S. 50: Risikomanagement ist in der Telekom Austria Gruppe als systematischer Umgang mit möglichen Ereignissen und Entwicklungen definiert, die der Umsetzung der geplanten Unternehmensstrategie und -ziele – allen voran der Erhaltung und Steigerung des Unternehmenswertes – dienen.

2007:

S. 4: In den hoch penetrierten Märkten Österreich oder Kroatien wird zudem eine Zwei-Marken-Strategie zur differenzierten Adressierung von Kunden verfolgt.

S. 10: Unsere Strategie der Mittelverwendung wird sich auch in den kommenden Jahren daran orientieren.

S. 11: Im Mai 2007 bekräftigte Moody's Investor Service das „A3“ Rating der Telekom Austria Group, veränderte jedoch den Outlook von positiv auf stabil und begründete dies mit der im April 2007 am Capital Market Day aktualisierten Mittelverwendungsstrategie.

S. 14: Die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ist das übergeordnete strategische Ziel der Telekom Austria Group.

S. 14: Für den Fall, dass keine wertsteigernden Investitionen möglich sind, kauft die Telekom Austria Group im Rahmen ihrer Mittelverwendungsstrategie eigene Aktien zurück.

2008:

S. 13: Die Telekom Austria Group bekennt sich in ihrer primären strategischen Zielsetzung und der damit einhergehenden Mittelverwendung zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

2009:

S. 20: Das Segment Mobilkommunikation führte mit der Implementierung einer länderübergreifenden „Technology Governance“ die Abstimmung der Technologiestrategie fort.

S. 20: Die Telekom Austria Group bekennt sich in ihrer strategischen Zielsetzung und der damit einhergehenden Mittelverwendung zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 21: Im Jänner 2009 präsentierte die Telekom Austria Group die Mittelverwendungsstrategie für den Zeitraum 2009 bis 2012.

S. 24: Der Vorstand hält weiterhin an der Mittelverwendungsstrategie inklusive Aktienrückkäufen zur Ausschüttung nicht benötigter liquider Mittel an die Aktionäre fest.

2010:

S. 4: Im Mai 2010 veröffentlichte die Europäische Kommission eine Mitteilung zur Digitalen Agenda, die eine der sieben Hauptinitiativen der Europa-2020-Strategie bildet. [nicht relevant]

S. 5: Das RSPP soll die strategische Planung und Harmonisierung der Spektrumnutzung im europäischen Binnenmarkt für 2011 bis 2015 leiten. [nicht relevant]

S. 5: Das Segment Holding & Sonstige übernimmt strategische und segmentübergreifende Steuerungsaufgaben und stellt die Verbindung zu den Finanzmärkten dar.

S. 17: Die Telekom Austria Group bekennt sich in ihrer primären strategischen Zielsetzung und der damit einhergehenden Mittelverwendung zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 18: Im Dezember 2010 präsentierte die Telekom Austria Group im Rahmen ihres Kapitalmarkttagess eine Aktualisierung der Mittelverwendungsstrategie.

S. 19: Durch attraktive Produktpakete und eine konvergente Unternehmensstrategie konnte 2010 ein leichter Anstieg der Festnetzanschlüsse verzeichnet werden.

2011:

S. 4: Aufgrund der notwendigen Investitionen, anstehender Frequenzauktionen und etwaiger Konsolidierungen wird sich zum Teil auch die Mittelverwendungsstrategie dieser Unternehmen temporär ändern.

S. 6: Das Segment Holding & Sonstige übernimmt strategische und segmentübergreifende Steuerungsaufgaben und stellt die Verbindung zu den Finanzmärkten dar.

S. 20: Auf der Produktseite stand, neben innovativen Anwendungen für die neu gegründete Tochtergesellschaft M2M (Machine2Machine), die Entwicklung einer einheitlichen Strategie für alle Cloud-Aktivitäten im Fokus, die den Kunden eine Auslagerung aller Programme und Dateien auf zentrale Server ermöglicht.

S. 21: Ein gruppenweit integriertes CSR-Management, gruppenweit geltende Standards sowie definierte CSR-Strukturen und –Prozesse sorgen für die Weiterentwicklung von Strategien und Zielen und stellen die Einbindung aller Unternehmenseinheiten und -hierarchien sicher.

S. 21: Die Aufrechterhaltung eines stabilen Investment-Grade-Ratings von zumindest „BBB“

(stabiler Ausblick) stellt dabei die zentrale Voraussetzung für die Finanzstrategie der Telekom Austria Group dar.

S. 22: Durch attraktive Produktbündel und die Ausdehnung der konvergenten Unternehmensstrategie auf erste Auslandsmärkte konnte diesem Risiko erfolgreich begegnet

werden.

S. 22: Die Beobachtung zentraler makroökonomischer Indikatoren zur Beurteilung etwaiger Veränderungen im Konsumentenverhalten bildet daher einen wichtigen Aspekt des Risikomanagements und der strategischen Preis und Produktgestaltung.

S. 24: Die Aufrechterhaltung eines stabilen Investment-Grade-Ratings von zumindest BBB (stabiler Ausblick) bildet dabei die zentrale Voraussetzung der Finanzstrategie der Telekom Austria Group.

2012:

S. 3: Die Telekom Austria Group begegnet diesen Einflussfaktoren mit einer erfolgreichen Umsetzung der Konvergenzstrategie, einem klaren Fokus auf Kundensegmente mit hoher Wertschöpfung sowie innovativen Produkten und Serviceleistungen.

S. 6: Das Segment Holding & Sonstige übernimmt strategische und segmentübergreifende Steuerungsaufgaben.

S. 12: Der Produktbündelerfolg bestätigte die Zweckmäßigkeit der Konvergenzstrategie der Telekom Austria Group.

S. 16: Im Fokus standen zudem die Konvergenzstrategie mit dem Launch von VIP TV und die Erhöhung des Vertragskundenanteils.

S. 21: Auf der Produktseite stand neben innovativen Anwendungen im Geschäftsfeld Machine-to-Machine (M2M) die Entwicklung einer einheitlichen Strategie für alle Cloud-Aktivitäten im Fokus, die den Kunden eine zuverlässige Auslagerung aller IT-Programme und Dateien auf zentrale Server ermöglicht.

S. 21: Die Unternehmensstrategie der Telekom Austria Group verfolgt eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts unter Berücksichtigung aller relevanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte.

S. 21: Ein integriertes CSR-Management, festgelegte Standards und definierte CSR-Strukturen und -Prozesse sorgen für die Weiterentwicklung von Strategien und Zielen und stellen die Einbindung aller Unternehmenseinheiten und -hierarchien sicher.

S. 21: Die Aufrechterhaltung eines stabilen Investment-Grade-Ratings von zumindest „BBB“ (stabiler Ausblick) bei Standard & Poor's nimmt die oberste Priorität in der Finanzstrategie der Telekom Austria Group ein.

S. 22: Ziel der Strategie ist es, die finanzielle Flexibilität für strategische Investments zu erhalten und die Telekom Austria Group gegen operationelle Unsicherheiten abzusichern.

S. 23: Durch attraktive Produktbündel und die Ausdehnung der konvergenten Unternehmensstrategie auf die Auslandsmärkte wird dieses Risiko erfolgreich adressiert.

S. 23: Die Beobachtung zentraler makroökonomischer Indikatoren zur Beurteilung etwaiger Veränderungen im Konsumentenverhalten bildet daher einen wichtigen Aspekt des Risikomanagements und der strategischen Preis- und Produktgestaltung.

S. 25: Das Management der Telekom Austria Group begegnet diesen Herausforderungen mit einer Weiterführung der erfolgreichen Konvergenzstrategie und klarem Fokus auf das hochwertige Kundensegment in den entwickelten Märkten der Gruppe.

S.25: Ein mittelfristiger Zielwert von 2.0x Nettoverschuldung zu bereinigtem EBITDA ist ebenfalls ein zentrales Element dieser Strategie.

2013:

S. 4: Die Telekom Austria Group begegnet diesen Einflussfaktoren mit einer erfolgreichen Umsetzung der Konvergenzstrategie, einem klaren Fokus auf Kundensegmente mit hoher Wertschöpfung, innovativen Produkten und Serviceleistungen sowie einem strikten Kostenmanagement.

S. 7: Der Bereich Holding & Sonstige übernimmt strategische und segmentübergreifende Steuerungsaufgaben sowie Finanzierungsagenden.

S. 7f: In Österreich begegnete das Management diesen negativen Einflussfaktoren mit einem klaren Fokus auf das hochwertige Kundensegment, der Umsetzung der Konvergenzstrategie sowie einem strikten Kostenmanagement.

S. 8: Dadurch konnten die betrieblichen Aufwendungen, trotz des Anstiegs des Materialaufwands um 15,3%, der aus dem strategischen Fokus auf das hochwertige Kundensegment resultierte, in Summe bei 2.983,7 Mio. EUR nahezu stabil gehalten werden.

S. 12: Konvergente Produktpakete bildeten auch 2013 wieder ein zentrales Element der operativen Strategie, der anhaltenden Substitution der Festnetz-Sprachtelefonie durch die Mobilkommunikation entgegenzuwirken.

S. 14: Der Anstieg des Materialaufwands um 19,3% auf 343,6 Mio. EUR ist vorwiegend auf Stützungen für Endgeräte im Zuge des strategischen Fokus von A1 Telekom Austria AG auf das hochwertige Kundensegment zurückzuführen.

S. 14: Die übrigen betrieblichen Aufwendungen verzeichneten, bedingt durch höhere Marketing- und Vertriebsaufwendungen, die im Rahmen der auf hochwertige Mobilkunden ausgerichteten Marketingstrategie anfielen, einen Anstieg um 6,7% auf 372,2 Mio. EUR.

S. 17: Im strategischen Fokus stand zudem die Fortsetzung der Konvergenzstrategie, unter anderem durch die Akquisition des Satelliten-TV-Anbieters Digi TV und vier Kabelnetzbetreibern.

S. 21: Die Unternehmensstrategie der Telekom Austria Group verfolgt eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts unter Berücksichtigung aller relevanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte.

S. 21: Ein integriertes CSR-Management, festgelegte Standards und Prozesse, eine gruppenweite Umweltpolitik und der Beitritt zum UN Global Compact sorgen für die Weiterentwicklung von Strategien und Zielen und stellen die Einbindung aller Unternehmenseinheiten und –hierarchien sicher.

S. 21: Im Jahr 2013 wurde die Nachhaltigkeitsstrategie der Telekom Austria Group grundlegend überarbeitet.

S. 22: Auf der Produktseite stand neben innovativen Anwendungen im Geschäftsfeld Machine-to-Machine (M2M) die Entwicklung einer einheitlichen Strategie für alle Cloud-Aktivitäten im Fokus, die den Kunden IT-Infrastrukturen wie Rechenkapazität oder Datenspeicher sowie Software über ein Netzwerk zuverlässig zur Verfügung stellen.

S. 23: Die Absicherung des Investment-Grade-Ratings nimmt bei der Ausrichtung der Mittelverwendungsstrategie der Telekom Austria Group oberste Priorität ein.

S. 23: Damit soll die notwendige finanzielle Flexibilität für strategische Projekte abgesichert werden.

S. 25: Durch attraktive Produktbündel und die Ausdehnung der konvergenten Unternehmensstrategie auf die Auslandsmärkte wird dieses Risiko adressiert.

S. 25: Die Beobachtung zentraler makroökonomischer Indikatoren zur Beurteilung etwaiger Veränderungen im Konsumentenverhalten bildet daher einen wichtigen Aspekt des Risikomanagements und der strategischen Preis- und Produktgestaltung.

S. 26: Durch die fortlaufende Umsetzung der Turnaround-Strategie, mit dem Ziel die Profitabilität zu steigern und mittelfristig eine Trendwende bei der Umsatzentwicklung zu erreichen, erwartet sich das Management weitere Erfolge zu erzielen.

S. 26: Gleichzeitig erwartet das Management eine zunehmend positive Auswirkung jener strategischen Schritte, die als Reaktion auf dieses Umfeld gesetzt wurden.

S. 27: In den reifen Märkten wird die Telekom Austria Group auch weiterhin ihren Fokus auf die erfolgreiche Implementierung ihrer Konvergenzstrategie sowie auf Produkte für das hochwertige Kundensegment legen.

S. 27: Das Management will diesen Herausforderungen durch die Fortführung ihrer Konvergenzstrategie entgegenwirken, die es der Gruppe erlaubt, ihren Kunden überlegene Leistungen anzubieten, und die eine weitere Stabilisierung des Festnetzgeschäfts unterstützen soll.

S. 27: Unter Berücksichtigung des strategischen Fokus auf das hochwertige Kundensegment

wird das Management periodisch die Stützungs politik in den reifen Märkten überprüfen.

S. 27: Die Aufrechterhaltung eines konservativen Finanzprofils bleibt die oberste Priorität in der Finanzstrategie der Telekom Austria Group.

Uniq Insurance Group AG

2005:

S. 13: Ziel dieser Einrichtung ist es, die wichtigsten strategischen Unternehmensziele zu kommunizieren und die UNIQA Unternehmenswerte Qualität, Flexibilität, Respekt sowie Anstand und Gemeinsamkeit zu vermitteln.

S. 13: Die Kapitalveranlagung des Unternehmens erfolgt unter Bedachtnahme auf die Gesamtrisikolage des Unternehmens nach der dafür vorgesehenen Strategie in festverzinslichen Werten, Aktien, strukturierten Anlageprodukten, sowie derivativen Finanzinstrumenten.

S. 13: Die Kapitalveranlagungsstrategie ist in Investmentleitlinien festgelegt, deren Einhaltung jährlich von der internen Revision überprüft wird.

2006:

S. 52: Das kontinuierliche und nachhaltige Wachstum auf unseren strategischen Zielmärkten ist eines der Kernziele der UNIQA Gruppe.

S. 53: Darüber hinaus übernimmt sie zahlreiche Servicefunktionen für die österreichischen und internationalen Versicherungstöchter, um Synergieeffekte in allen Konzerngesellschaften optimal zu nutzen und die langfristige Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen.

S. 62: Das Ergebnisverbesserungsprogramm (EVP) ist ein weiterer Schritt in der konsequenten Umsetzung der ertragsorientierten Unternehmensstrategie.

S. 63: Für das Jahr 2007 stehen die sorgfältige Evaluierung der Folgen der Reform und die

entsprechende Entwicklung von Strategien im Mittelpunkt.

2007:

S. 3: Darüber hinaus übernimmt sie zahlreiche Servicefunktionen für die österreichischen und internationalen Versicherungstöchter, um Synergieeffekte in allen Konzerngesellschaften optimal zu nutzen und die langfristige Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen.

S. 9: Diese erfolgreich eingeführte Strategie im Privatbereich wird ab 2008 auch im Betriebsbereich umgesetzt.

S. 9: Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie für 2008 wird in der Verringerung der Komplexität liegen.

2008:

S. 3: Darüber hinaus übernimmt sie zahlreiche Servicefunktionen für die österreichischen und internationalen Versicherungstöchter, um Synergieeffekte in allen Konzerngesellschaften optimal zu nutzen und die langfristige Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen.

S. 10: Um die Kunden in dieser schwierigen Phase weiterhin zu unterstützen, wird die Strategie der Komplexitätsreduktion und Effizienzsteigerung – vor allem durch das Angebot standardisierter kundenorientierter Produkte – fortgeführt.

2009:

S. 3: Darüber hinaus übernimmt sie zahlreiche Servicefunktionen für die österreichischen und internationalen Versicherungstöchter, um Synergieeffekte in allen Konzerngesellschaften optimal zu nutzen und die langfristige Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen.

S. 3: Die UNIQA Gruppe hat ihr strategisches Zielgebiet 2009 durch die Gründung einer Tochtergesellschaft auch auf Russland ausgedehnt.

S. 9: Um die Kunden in dieser schwierigen Phase weiterhin zu unterstützen, wird die Strategie der Komplexitätsreduktion und Effizienzsteigerung – vor allem durch das Angebot standardisierter kundenorientierter Produkte – fortgeführt.

S. 12: Die bisherigen Vorsorgelösungen in dieser Richtung wurden vom Markt bereits gut angenommen und bestärken UNIQA in ihrer Strategie, den Kunden Produkte anzubieten, die sie individuell an ihre jeweiligen Lebensumstände anpassen können.

2010:

S. 3: Darüber hinaus übernimmt sie zahlreiche Servicefunktionen für die österreichischen und internationalen Versicherungstöchter, um Synergieeffekte in allen Konzerngesellschaften optimal zu nutzen und die langfristige Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen.

S. 9: Die Strategie der Komplexitätsreduktion und Effizienzsteigerung – vor allem durch das Angebot standardisierter kundenorientierter Produkte – soll weitere Erfolge bringen.

S. 10: Gleichzeitig ist UNIQA mit diesem neuen Standort nicht nur näher an manchen Kunden, sondern kann auch die Strategie, durch die sie ihre Marktposition in Mitteleuropa erfolgreich ausgebaut hat, auf internationaler Ebene fortsetzen.

S. 11: Auch in diesen Ländern wird der neue „Mobile Health Care“ Truck zum Einsatz kommen und die Wachstumsstrategie von UNIQA spektakulär unterstützen.

S. 11: Die bisher angebotenen Vorsorgelösungen dieser Kategorien wurden gut angenommen und bestärken UNIQA in ihrer Strategie, den Kunden Produkte anzubieten, die sie individuell an ihre jeweiligen Lebensumstände anpassen können.

S. 11: Die Veranlagung erfolgt hier nach einem neuen CPPI-Modell mit Volatility-Target-Strategie, wodurch die Kosten für Veranlagung und Garantie niedrig gehalten werden können und zugleich die Veranlagung auch bei turbulenter Kapitalmarktentwicklung möglichst offensiv erfolgen kann. [nicht relevant]

2011:

S. 17: Die US Federal Reserve hält die Leitzinsen seit 2008 auf praktisch 0 Prozent und hat kommuniziert, diese Strategie bis 2014 beizubehalten. [nicht relevant]

S. 19: Darüber hinaus übernimmt sie zahlreiche Servicefunktionen für die österreichischen und internationalen Versicherungstöchter, um Synergieeffekte in allen Konzerngesellschaften optimal zu nutzen und die langfristige Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen.

S. 37: Die UNIQA Group wird mit der starken Marktpräsenz in CEE in den kommenden Jahren vom Nachholbedarf an Versicherungen in der Region auf der Basis einer klaren Multichannel- Vertriebsstrategie profitieren.

2012:

S. 21: Darüber hinaus übernimmt sie Servicefunktionen für die österreichischen und internationalen Versicherungstöchter, um Synergieeffekte in allen Konzerngesellschaften optimal zu nutzen und die langfristige Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen.

S. 21: Der Erlös aus der Barkapitalerhöhung stärkt die Kapitalausstattung sowie die Solvabilität von UNIQA und soll gemeinsam mit den geplanten Verbesserungen aus der Umsetzung des Strategieprogramms UNIQA 2.0 sowie Zuflüssen aus dem geplanten Börsengang (Re-IPO) die Basis schaffen, um – besonders in CEE – nachhaltige Wachstumschancen zu nutzen.

2013:

S. 21: Darüber hinaus übernimmt sie zahlreiche Servicefunktionen für die österreichischen und internationalen Versicherungsgesellschaften, um Synergieeffekte optimal zu nutzen und die langfristige Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen.

S. 22: Im Oktober 2013 führte die UNIQA Group die im Rahmen des Strategieprogramms UNIQA 2.0 geplante Kapitalerhöhung (Re-IPO) erfolgreich durch und erzielte damit einen Bruttoerlös von 757 Millionen Euro. Die insgesamt

94.752.100 jungen Aktien wurden zu 8,00 Euro je Aktie bei österreichischen und internationalen Investoren platziert.

S. 22: Der Emissionserlös wird ebenfalls zur Stärkung der Kapitalausstattung der UNIQA Group genutzt, um die weitere Umsetzung von UNIQA 2.0 zu ermöglichen und zugleich strategische Flexibilität für zukünftiges Wachstum zu bieten.

S. 24: Die sonstigen Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb stiegen aufgrund der erfolgsabhängigen Mitarbeiterbeteiligung und den Vorsorgen im Zusammenhang mit strategischen Projekten um 10,2 Prozent auf 439,9 Millionen Euro (2012: 399,2 Millionen Euro).

S. 32: Nichtsdestotrotz wird UNIQA die strategischen Wachstums- und Profitabilitätsprogramme konsequent umsetzen, und so weiter schneller als der Markt wachsen.

Verbund AG

2005:

S. 47: Die Finanzstrategie des Verbund ist auf fünf Säulen aufgebaut: Bedarfsgerechte, zentrale Konzernfinanzierung der Tochtergesellschaften, Erhaltung eines starken Single-A-Ratings, Sicherstellung einer angemessenen Liquiditätsreserve, Erhaltung einer weitreichenden finanziellen Flexibilität, Optimierung der Risikostruktur auf Basis vorgegebener Limits

S. 47: Entsprechend dieser Strategie hat der Verbund im Geschäftsjahr 2004 eine Reihe von Maßnahmen gesetzt, die 2005 weitergeführt wurden.

S. 49: Das Geschäftsjahr 2005 war für den Verbund ein weiteres Rekordjahr. Die Ergebnisse bestätigen den Erfolg unserer Strategie.

S. 67: Mit diesem Schritt folgt der Verbund seiner Strategie der verstärkten vertikalen Integration.

S. 68: Die oberste Verantwortung für Nachhaltigkeit liegt beim Konzernvorstand, der in Zusammenarbeit mit dem Strategieteam und dem Nachhaltigkeitsrat jährlich aktuelle Nachhaltigkeitsziele festlegt.

S. 69: Durch den Einsatz neuer Technologien und spezieller Verhaltensstrategien wurde im vergangenen Jahr die Effizienz bestehender Anlagen erhöht.

S. 70: Ziel dieser Strategie ist es, den Verbund zu einem 3-Generationen-Unternehmen aufzubauen.

S. 72: Fremdwährungsrisiko: Resultiert ausschließlich aus Finanzierungen in CHF und Yen. Risikominimierung durch Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring.

S. 72: Anlagenrisiko: Resultiert aus Schäden an den Anlagen. Risikominimierung durch Instandhaltungsstrategie und Versicherung.

2006:

S. 44: Vor allem das erbitterte Ringen um die Endesa-Übernahme durch e.on und die überaus negative Reaktion der spanischen Regierung haben jedenfalls gezeigt, daß nationale Interessen keineswegs der Vergangenheit angehören, wenn es um die strategischen Güter Wasser und Energie geht. [nicht relevant]

S. 54: Die Finanzstrategie des Verbund ist auf fünf Säulen aufgebaut: Bedarfsgerechte, zentrale Konzernfinanzierung der Tochtergesellschaften, Erhaltung eines starken Single-A-Ratings, Sicherstellung einer angemessenen Liquiditätsreserve, Erhaltung einer weitreichenden finanziellen Flexibilität, Optimierung der Risikostruktur auf Basis vorgegebener Limits

S. 55: Entsprechend dieser Strategie hat der Verbund im Geschäftsjahr 2004 eine Reihe von Maßnahmen gesetzt, die 2005 weitergeführt wurden.

S. 55: Die Aufrechterhaltung einer ausreichenden Liquiditätsreserve ist ein zentrales Element der Finanzstrategie.

S. 56: Das Geschäftsjahr 2006 war für den Verbund ein weiteres Rekordjahr. Die gute Ergebnisentwicklung bestätigt die gute Positionierung des Verbund im europäischen Strommarkt und den Erfolg unserer Strategie.

S. 68: Ziel der Tarifstrategie ist also eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals bzw. die Sicherheit, zufriedenstellende Erlöse zu lukrieren, um auch in Zukunft notwendige Investitionen (z.B. in den 380-kV-Ring) garantieren zu können.

S. 68: Zu den Hauptaufgaben des Bereichs zählen die Integration von neu erworbenen Beteiligungen, das strategische und operative Controlling sowie die rechtliche und steuerliche Beratung im Zusammenhang mit Beteiligungsfragen.

S. 69: In Umsetzung der Konzernstrategie – profitables Wachstum im Kerngeschäft Energie – kam es im Jahr 2006 im Beteiligungsportfolio des Verbund zu folgenden Veränderungen: [...] (diverse Akquisitionen, Anm.)

S. 69: In Fortsetzung der Wachstumsstrategie wurde in Griechenland (VERBUND-Austrian Power Trading ENERGA Hellas Electricity Supply and Trade S.A.), Tschechien (VERBUND-Austrian Power Trading Czech Republic s.r.o.) und Rumänien (VERBUND Romania S.R.L) Stromhandelsgesellschaften gegründet.

S. 70: In Zusammenarbeit mit dem Strategieteam und dem Nachhaltigkeitsrat definiert er die aktuellen Nachhaltigkeitsziele.

S. 71: Neue Technologien und spezielle Verhaltensstrategien erhöhten die Effizienz bestehender Anlagen.

S. 75: Fremdwährungsrisiko: Resultiert vordergründig aus Finanzierung in JPY. Risikominimierung durch etwaige Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring

S. 75: Kursrisiko Wertpapiere: Schwankungsrisiko der gehaltenen Wertpapiere. Risikominimierung durch Anlagestrategievorgaben, Monitoring und Quantifizierung

S. 75: Zinsänderungsrisiko: Hervorgerufen durch Zinssatzänderungen. Risikoabsicherung durch etwaige Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring.

S. 75: Anlagenrisiko: Resultiert aus Schäden an den Anlagen. Risikominimierung durch optimierte Instandhaltungsstrategie und Versicherung.

S. 75: Brennstoffrisiko: Verlustrisiko aufgrund Veränderungen der Rohstoffpreise. Optimierung durch Preisprognosen, mengenmäßiger Vorausplanung und Absicherungsstrategien.

2007:

S. 21: Er erzeugte 2007 86 % seines Stroms aus Wasserkraft und wird in Zukunft über strategische Partnerschaften und Akquisitionen im In- und Ausland fokussiert in Projekte im Bereich weiterer erneuerbarer Energien investieren.

S. 22: Dies gelang durch die konsequent verfolgte Hedging-Strategie, mit der etwa 60 % des erzeugten Stroms bereits im Jahr 2006 auf einer Year-ahead-Basis für 2007 verkauft wurden.

S. 30: Die Finanzstrategie des Verbund ist auf fünf Säulen aufgebaut: Bedarfsgerechte, zentrale Konzernfinanzierung der Tochtergesellschaften, Erhaltung eines starken Single-A-Ratings, Sicherstellung einer angemessenen Liquiditätsreserve, Erhaltung einer weitreichenden finanziellen Flexibilität, Optimierung der Risikostruktur auf Basis vorgegebener Limits

S. 30: Entsprechend dieser Strategie hat der Verbund im Geschäftsjahr 2004 eine Reihe von Maßnahmen gesetzt, die 2005 weitergeführt wurden.

S. 30f: Die Aufrechterhaltung einer ausreichenden Liquiditätsreserve ist ein zentrales Element der Finanzstrategie.

S. 34: Die Gründe dafür lagen in der erfolgreichen Absicherungsstrategie der eigenen Erzeugungsmengen, der starken Stellung des Verbund im heimischen Strommarkt und in der hohen Diversifizierung und Internationalisierung der Handels- und Vertriebsaktivitäten.

S. 45: Zur Unterstützung der Auslandsstrategie des Verbund wird der Konzern seine Erfahrungen und Kompetenzen seinen Partnern in Europa anbieten.

S. 51: Der Erwerb der ÖFWG ist ein wichtiger Schritt der KELAG zur Umsetzung der von den Eigentümern definierten Wachstumsstrategie.

S. 52: Die Umwandlung der VERBUND-Beteiligungs gmbH in die Verbund International AG

bringt klare Strukturen und strategische Optionen für noch stärkeres internationales Wachstum.

S. 53: Dies ist ein Schwerpunkt der künftigen strategischen Ausrichtung des Verbund.

S. 56: Damit Wasserkraft auch in Zukunft als umweltfreundliche Energiequelle genutzt werden kann, bedarf es Strategien und Handlungsweisen, die Jahrzehnte vorausplanen.

S. 58: Die 2007 neu konzeptionierte Personalstrategie mit dem Zeithorizont 2008 bis 2012 unterstützt die Expansion des Konzerns sowohl auf dem Heimmarkt als auch auf den europäischen Märkten und trägt mit gezielten Maßnahmen wesentlich dazu bei, profitables Wachstum im In- und Ausland zu sichern.

S. 58: Folgende Werte bilden die Grundlage der Personalarbeit: Förderung und Forderung von Leistung, Faire und leistungsorientierte Entlohnung, Objektivität und Transparenz, Denken und Handeln nach internationalen Maßstäben, Aktive Frauenförderung, Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung, Personalstrategie als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, Personalentwicklung

S. 61: FREMDWÄHRUNGSRISIKO: Resultiert vordergründig aus Finanzierung in JPY. Risikominimierung durch etwaige Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring

S. 61: KURSRISIKO WERTPAPIERE: Schwankungsrisiko der gehaltenen Wertpapiere. Risikominimierung durch Anlagestrategievorgaben, Monitoring und Quantifizierung.

S. 61: ZINSÄNDERUNGSRIKIO: Hervorgerufen durch Zinssatzänderungen. Risikoabsicherung durch etwaige Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring.

S. 61: ANLAGENRIKIO: Resultiert aus Schäden an den Anlagen. Risikominimierung durch optimierte Instandhaltungsstrategie und Versicherung.

S. 61: BRENNSTOFFRIKIO: Verlustrisiko aufgrund von Veränderungen der Rohstoffpreise. Optimierung durch Preisprognosen, mengenmäßige Vorausplanung und Absicherungsstrategien.

S. 63: Die Entscheidungsfindung erfolgt dabei ausschließlich nach wertorientierten und strategischen Kriterien, um eine kapitalmarktorientierte Rendite für die Aktionäre, eine Steigerung des Marktwertes und ein nachhaltiges Unternehmensergebnis zu gewährleisten.

2008:

S. 29: Vor dem Hintergrund des europäischen Spannungsfelds von Versorgungssicherheit, Klimaschutz und Nachhaltigkeit stellte die EU-Kommission am 13. 11. 2008 die überarbeitete EU-Energiestrategie vor. [nicht relevant]

S. 29: Die nationale Klimastrategie, der Klima- und Energiefonds sowie der im Mai 2008 vorgestellte »Masterplan Wasserkraft« seien beispielsweise als Antworten auf die wachsenden Herausforderungen genannt. [nicht relevant]

S.29: Im Mittelpunkt der Verbund-Expansionsstrategie im In- und Ausland stehen CO2-freie bzw. -arme Anlagen.

S. 30: Aus dem Terminmarkt resultierten keine nennenswerten ergebnisrelevanten Effekte, da der Verbund auf Grund seiner Vermarktungsstrategie seine Produktion größtenteils im Voraus verkauft und die Preise für das Frontjahr in den Handelsjahren 2006 und 2007 im Wesentlichen eine Seitwärtsbewegung vollzogen.

S. 40: Die konservative Finanzstrategie des Verbund hat sich auch 2008 bewährt.

S. 40: Auch die Erhaltung einer weit reichenden finanziellen Flexibilität und die Optimierung der Risikostruktur auf Basis vorgegebener Limits zählen zu den Säulen der Finanzstrategie.

S. 40: Der Verbund-Konzern verfolgt historisch eine sehr konservative Finanzstrategie, die es ermöglicht, dass er selbst in den turbulenten und schwierigen Zeiten der Finanzmarktkrise und der daraus resultierenden Krise der Realwirtschaft mit nur geringfügigen negativen Auswirkungen für das Jahr 2008 belastet wurde.

S. 40: Diese konservative Strategie hat dazu beigetragen, die finanzielle Positionierung des Konzerns innerhalb der Versorgerbranche Europas zu festigen.

S. 40: Die bewährte Finanzstrategie basiert im Wesentlichen auf fünf Säulen, die strategisch seit Jahren unverändert bestehen geblieben sind, aber operativ auf die jeweilige aktuelle Situation ausgerichtet werden.

S. 40: Das Bekenntnis zu einer nachhaltig stabilen und robusten Kapitalstruktur, die Einhaltung der wesentlichen ratingrelevanten Kennzahlen sowie eine regelmäßige intensive Kommunikation und Diskussion der strategischen Zielsetzungen des Konzerns

mit den Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's sind Grundvoraussetzungen, um dieses Ziel zu erreichen.

S. 41: Die Absicherung des stabilen Mittelzuflusses, der jederzeitige schnelle und sichere Zugang zu Liquidität sowie die Aufrechterhaltung einer ausreichenden Liquiditätsreserve sind zentrale Elemente der Finanzstrategie.

S. 41: Für den Verbund-Konzern ist der Erhalt einer möglichst weitreichenden finanziellen Flexibilität eine wichtige strategische Prämisse, um zu jeder Zeit die Flexibilität für profitable Investitionen und Akquisitionen zu haben.

S. 46: Der Verbund-Konzern ist durch seine Absicherungsstrategie im Verkauf der eigenen Stromerzeugung – knapp 70 % der vermarktbareren Eigenerzeugung wurden auf Basis von Year-ahead-forward-Preisen verkauft – für das Geschäftsjahr 2009 bereits größtenteils abgesichert.

S. 50: Als Antwort auf den liberalisierungsbedingten Rückgang des Marktpotenzials am Heimmarkt kam vom Verbund eine aktive Internationalisierungs- und Diversifikationsstrategie.

S. 52: Der Verbund verkauft auf Grund seiner Vermarktungsstrategie seine Produktion größtenteils im Voraus und die Preise für das Frontjahr in den Handelsjahren 2006 und 2007 vollzogen im Wesentlichen eine Seitwärtsbewegung.

S. 56: Aufgrund der gewählten Vermarktungsstrategie wirkten sich 2008 vor allem die deutliche Erholung der Spotmarktpreise und eine Verbesserung der Wasserführung positiv auf die Ertragslage aus.

S. 56: Aus dem Terminmarkt resultierten keine nennenswerten ergebnisrelevanten Effekte, da der Verbund aufgrund seiner Vermarktungsstrategie seine Produktion größtenteils im Voraus verkauft und die Preise für das Frontjahr in den Handelsjahren 2006 und 2007 im Wesentlichen eine Seitwärtsbewegung vollzogen.

S. 63: Infolge der im November 2007 beschlossenen Strategie und des damit einhergehenden Investitionsprogramms wurde eine grundlegende Neustrukturierung des Beteiligungsbereichs vorgenommen.

S. 64: In Frankreich sorgt die POWEO S.A. für Wettbewerb am Endkundenmarkt, wobei sie eine zusätzliche Beschleunigung durch ihre »grüne« Strategie anstrebt.

S. 66: Damit kann der Verbund seine strategische Position im italienischen Markt verstärken und partizipiert in höherem Ausmaß an den Ergebnissen sowie an der Wertsteigerung der Sorgenia-Group.

S. 68: Angesichts der aktuellen Entwicklungen hat sich der Verbund im Jahr 2007 eine saubere Wachstumsstrategie verschrieben, die noch stärker als bisher auf regenerativen Energieträgern basiert.

S. 75: Die Strategie des Verbund steht im Einklang mit der Klimapolitik Österreichs sowie jener der EU und leistet einen Beitrag zur Erreichung der Ziele.

S. 75: Der forcierte Ausbau der Erzeugungskapazitäten im Bereich von Wasser, Wind und Sonne ist ebenfalls Teil der Strategie des Verbund zur Reduktion der Emissionen.

S. 78: Dies unterstützt die internationale Wachstumsstrategie.

S. 79: FREMDWÄHRUNGSRISIKO: Resultiert vordergründig aus Finanzierung in JPY. Risikominimierung durch etwaige Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring

S. 79: KURSRISIKO WERTPAPIERE: Schwankungsrisiko der gehaltenen Wertpapiere. Risikominimierung durch Anlagestrategievorgaben, Monitoring und Quantifizierung.

S. 79: ZINSÄNDERUNGSRISIKO: Hervorgerufen durch Zinssatzänderungen. Risikoabsicherung durch etwaige Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring.

S. 79: ANLAGENRISIKO: Resultiert aus Schäden an den Anlagen. Risikominimierung durch optimierte Instandhaltungsstrategie und Versicherung.

S. 79: BRENNSTOFFRISIKO: Verlustrisiko aufgrund Veränderungen der Rohstoffpreise. Optimierung durch Preisprognosen, mengenmäßiger Vorausplanung und Absicherungsstrategien.

S. 80: Die internationale Wachstumsstrategie in Form weiterer Akquisitionen mit den Schwerpunkten Italien, Türkei und Frankreich bringt neue Chancen und Risiken mit sich.

S. 82: Im Lichte der Wachstumsstrategie ist es besonders wichtig, die richtigen Mitarbeiter aufzunehmen und ihnen das nötige Wissen zu vermitteln.

S. 82: Es ist nötig, rechtzeitig die richtigen Bewerber anzusprechen, deshalb verfolgt der Verbund eine zielgerichtete und langfristige Personalmarketing-Strategie: [...]

S. 82: Um die nationale und internationale Wachstumsstrategie des Verbund zu begleiten, wurde im Oktober 2008 wieder ein Traineeprogramm gestartet.

S. 85: Die Entscheidungsfindung erfolgt nach wertorientierten und strategischen Kriterien, um eine kapitalmarktorientierte Rendite für die Aktionäre, eine Steigerung des Marktwertes und ein nachhaltiges Unternehmensergebnis zu gewährleisten.

2009:

S. 29: Die erforderlichen Maßnahmen werden im Rahmen der „Energiestrategie Österreich“ ausgearbeitet. [nicht relevant]

S. 30: Die Bundesregierung arbeitet seit April 2009 an einer neuen Energiestrategie für Österreich, welche im Quartal 1/2010 finalisiert werden soll. [nicht relevant]

S. 30: In einem zweiten Schritt erfolgt die Bewertung und Evaluierung dieser Vorschläge durch Fachinstitutionen, wie Umweltbundesamt, Österreichische Energieagentur und ein Projektkonsortium rund um das WIFO, bevor die Bundesregierung die neue Energiestrategie beschließt. [nicht relevant]

S. 32: Der Verbund profitierte von den deutlich gestiegenen Terminmarktpreisen, da rund 60 % seiner Eigenerzeugung im Rahmen der Hedging-Strategie bereits ein Jahr im Voraus zu den oben beschriebenen Preisen verkauft wurden.

S. 36: Erhöhend wirkte beim aktiven Personalaufwand die kollektivvertragliche Anpassung der Löhne, Gehälter und Nebenkosten sowie der Personalanstieg aufgrund der Wachstumsstrategie.

S. 42: Der Verbund-Konzern verfolgt eine sehr konservative Finanzstrategie

S. 42: Zusätzlich konnte der Verbund-Konzern aufgrund seiner starken Stellung in den Kapitalmärkten und seines breiten Zugangs zu Finanzierungsquellen auch in einem schwierigen Marktumfeld seine Wachstumsstrategie finanzieren.

S. 42: Die bewährte Finanzstrategie basiert im Wesentlichen auf fünf Säulen, die strategisch seit Jahren unverändert weitergeführt, aber operativ auf die jeweilige aktuelle Marktsituation ausgerichtet wurden.

S. 43: Das Bekenntnis zu einer nachhaltig stabilen und robusten Kapitalstruktur, die Einhaltung der wesentlichen ratingrelevanten Kennzahlen sowie eine regelmäßige intensive Kommunikation und Diskussion der strategischen Zielsetzungen des Konzerns mit den Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's sind Grundvoraussetzungen, um dieses Ziel zu erreichen.

S. 46: Dank guter Produktionsverhältnisse und der langfristigen Hedging-Strategie steht das Leitunternehmen der österreichischen Elektrizitätswirtschaft trotz des negativen gesamtwirtschaftlichen Trends vergleichsweise sehr gut da.

S. 46: Profitieren konnte Verbund durch seine langfristige und bewährte Hedging-Strategie, auf Grund derer ein Gutteil der Eigenerzeugung bereits ein Jahr im Voraus zu noch höheren Strompreisen verkauft wurde.

S. 53: Die Instandhaltungsstrategie wurde geändert, Personal effizienter eingesetzt, sodass sich Flexibilität, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit der Anlagen kontinuierlich verbesserten.

S. 59: Die Umsetzung dieser Strategie erfolgt im ersten Schritt mit der Errichtung des Gaskraftwerks Bandırma (919 MW) und von neun Wasserkraftwerken mit einer installierten Gesamtleistung von 1.000 MW.

S. 60: Dieses passt mit einer Kapazität von 412 MW und einem Wirkungsgrad von 57,8 % in die Gesamtstrategie der POWEO.

S. 66: Die Entscheidungsfindung erfolgt nach wertorientierten und strategischen Kriterien, um eine kapitalmarktorientierte Rendite für die Aktionäre, eine Steigerung des Marktwertes und ein nachhaltiges Unternehmensergebnis zu gewährleisten.

S. 66: Die konsequente Umsetzung der Konzernstrategie und der Erfolg unseres Unternehmens sind abhängig von der individuellen Leistung, dem Engagement und der Motivation der Mitarbeiter.

S. 67: Nicht nur die Mitarbeiter, sondern in besonderem Maße auch die Führungskräfte sind für die konsequente Umsetzung der Konzernstrategie und damit auch für den Erfolg unseres Unternehmens mitverantwortlich.

S. 67: Neben einer Vielzahl von Maßnahmen zur Einsparung wurde die Wachstumsstrategie

unseres Unternehmens jedoch nicht vernachlässigt.

S. 68: Zwei Gremien sind in diesem Bereich aktiv: der Nachhaltigkeitsrat, der die strategischen Vorgaben festlegt, und das Nachhaltigkeitsarbeitsteam, das Maßnahmen und Projekte umsetzt und auch für die Erstellung des bereits erwähnten Berichts zuständig ist.

S. 69: Die umweltschonende Nutzung des heimischen Wasserkraftpotenzials ist in der Energiestrategie zur Sicherung der österreichischen Versorgung ein wesentliches Element.

S. 75: Die internationale Wachstumsstrategie des Verbund mit den Beteiligungen in Italien, Frankreich, der Türkei, Albanien und zuletzt auch in Deutschland erhöht in Zukunft sowohl die Risiken, als auch die Chancen.

S. 75: Die Veranlagungsstrategie des Verbund sieht eine grundsätzlich konservative Veranlagung in einem gestreuten Veranlagungsportfolio bei Banken mit einem guten bis erstklassigen Rating vor.

S. 76: FREMDWÄHRUNGSRISIKO: Resultiert vordergründig aus Finanzierung in JPY. Risikominimierung durch etwaige Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring

S. 76: KURSRISIKO WERTPAPIERE: Schwankungsrisiko der gehaltenen Wertpapiere. Risikominimierung durch Anlagestrategievorgaben, Monitoring und Quantifizierung.

S. 76: ZINSÄNDERUNGSRISIKO: Hervorgerufen durch Zinssatzänderungen. Risikoabsicherung durch etwaige Absicherungsstrategien, Limite und Monitoring.

S. 76: ANLAGENRISIKO: Resultiert aus Schäden an den Anlagen. Risikominimierung durch optimierte Instandhaltungsstrategie und Versicherung.

S. 76: BRENNSTOFFRISIKO: Verlustrisiko aufgrund von Veränderungen der Rohstoffpreise. Optimierung durch Preisprognosen, mengenmäßige Vorausplanung und Absicherungsstrategien.

S. 78: Auf Basis der Absicherungsstrategie im Verkauf der eigenen Stromerzeugung – knapp

64 % der vermarktbaren Plan-Eigenerzeugung wurden per 31. 12. 2009 auf Basis von Forward-Preisen bereits verkauft – liegen die durchschnittlich erzielten Absatzpreise für 2010 am Jahresende 2009 unter dem durchschnittlich erzielten Preis für 2009.

S. 79: Daher gründete der Verbund im vergangenen Jahr den Bereich „Innovation, Research & Development“, dessen Aufgabe es ist, Chancen für den Verbund in neuen Geschäftsfeldern in den kommenden fünf bis zehn Jahren aufzuzeigen und strategische Forschungsschwerpunkte festzulegen.

S. 80: Zur Steuerung inhaltlicher Forschungsschwerpunkte sind strategische Kooperationen mit Universitäten oder eine Beteiligung an führenden europäischen Initiativen angedacht. Die Anbindung an Projekte mit europäischer Dimension ist ein weiterer Fokus.

S. 83: Zur Optimierung der Personalressourcen und zur Absicherung der fachlichen Kompetenz in dem für den Rechnungslegungsprozess verantwortlichen Management und seinen Mitarbeitern verfolgt das „Strategische Personalmanagement“ Personalentwicklungsprojekte, die die Aus- und Weiterbildung zum Inhalt haben. Im Konzerncontrolling des Verbund sind vier geprüfte Wirtschaftstreuhandtüter tätig.

S. 83: Für alle wesentlichen, mit Chancen oder Risiken verbundenen Bereiche – beispielsweise Cross-Border-Leasing-Transaktionen und Informationssicherheit – bestehen eigene „Risk Management Committees“ (RMC), die regelmäßig unter der Leitung

des strategischen Risikomanagements tagen und deren Hauptaufgabe in der Koordination aller risikorelevanten Themenstellungen in den einzelnen Bereichen besteht.

2010:

S. 40: Aus der Personalstrategie werden die wichtigsten Zielgruppen für die Aus- und Weiterbildung abgeleitet.

S. 46: Zusätzlich zur Unternehmensstrategie erarbeitete Verbund 2010 eine Nachhaltigkeitsstrategie.

S. 46: Die Strategie ist Orientierung und Handlungsanleitung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dient als Basis für die Formulierung von Zielen zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeit.

S. 47: Wir arbeiten weiter an der Reduktion unserer Emissionen – Kohle hat in Zukunft keine

strategische Bedeutung.

S. 47: Unsere Klimastrategie wird mit konkreten Kennzahlen und Zielen hinterlegt.

S. 48: Verbund unterstützt aktiv die europäische Energie- und Klimapolitik und hat sein Expertenwissen in die 2010 präsentierte Energiestrategie der österreichischen Bundesregierung eingebracht. [nicht relevant]

S. 51: Außerdem entwickelte Verbund mit den strategischen Partnern OMV, E.ON und Siemens weitere Projekte, die 2011 starten.

S. 57: Im November 2010 präsentierte die Europäische Kommission die Europäische Energiestrategie „Energie 2020 – Eine Strategie für wettbewerbsfähige, nachhaltige und sichere Energie“. [nicht relevant]

S. 58: Ende März 2010 wurde die Energiestrategie der österreichischen Bundesregierung veröffentlicht.[nicht relevant]

S. 58: Die Erreichung der Energie- und Klimaziele Österreichs hängt wesentlich von der Konkretisierung der Strategie sowie der zeitnahen Umsetzung der Maßnahmen ab. [nicht relevant]

S. 65: Erhöhend wirkten beim aktiven Personalaufwand die kollektivvertragliche Anpassung der Löhne, Gehälter und Nebenkosten sowie der Personalanstieg aufgrund der Wachstumsstrategie.

S. 73: Die Finanzstrategie von Verbund wird durch fünf Eckpunkte definiert: [...]

S. 73: Ein wesentlicher Pfeiler der Verbund-Strategie ist der Erhalt einer starken Bonität im Single- „A“-Bereich.

S. 73: Dafür wird die Strategie laufend mit den Rating-Agenturen Moody´s Investors Services und Standard&Poor´s diskutiert und abgestimmt.

S. 74: Das unterstützt die Wachstumsstrategie und ermöglicht auch in angespannten Kapitalmärkten jederzeit Zugang zu frischem Kapital.

S. 74: Die Finanzstrategie von Verbund bewegt sich innerhalb einer konservativen Risikostrategie mit definierten Value-at-Risk- (VaR) und Limitsystemen, deren Einhaltung das Risikomanagement laufend überprüft.

S. 85: *In der nationalen Energiestrategie ist ein Ausbau der Wasserkraft um 3,5 TWh bis 2015 festgelegt. [nicht relevant]*

S. 87: Die Strategie von Verbund ist, Handel und Vertrieb in den relevanten Märkten mit der eigenen Stromproduktion zu hinterlegen. Die Kraftwerke sichern die Strombeschaffung in diesen Ländern.

S. 96: Im Rahmen der strategischen Fokussierung wurde jedoch 2010 entschieden, sich vom Renewables-Bereich zu trennen, ein Verkaufsprozess wurde eingeleitet. 2010 wurden 2 Kleinwasserkraftwerke verkauft.

S. 96: *Angesichts dieser untragbaren Situation wurden verschiedene Optionen der weiteren strategischen Ausrichtung von POWEO S.A. (Group) geprüft. [nicht relevant]*

S. 97: Die Umsetzung dieser Strategie schreitet zügig voran: So wurde der Bau von 9 Wasserkraftwerken mit einer Leistung von insgesamt 940 MW fixiert, die bis 2012 in Betrieb gehen sollen.

S. 99: *Umsetzung der strategischen Neuausrichtung der POWEO S.A. (Group), Closing der Übernahme des 60 %-Anteils an der POWEO Production S.A.S., Verkauf der Renewables-*

Aktivitäten der POWEO Production S.A.S.[nicht relevant]

S. 102: Einhergehend mit der weiteren Umsetzung der Wachstumsstrategie – durch Erwerbe bzw. Gründungen von ausländischen Tochterunternehmen sowie durch die Investitionstätigkeit in nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen in den ausländischen Märkten Italien, Frankreich und Türkei – werden höhere Risiken eingegangen, denen aber auch größere Chancen gegenüberstehen.

S. 102: Ein regelmäßiges Reporting und Monitoring sowie der Auf- und Ausbau eines adäquaten Risikomanagementsystems in den entsprechenden Beteiligungen gewährleistet die nachhaltige Sicherung der Engagements im Rahmen der internationalen Wachstumsstrategie.

S. 103: Die internationale Wachstumsstrategie von Verbund mit den Beteiligungen in Italien, Frankreich und der Türkei wird in Zukunft die Risiken erhöhen, aber auch die Chancen erweitern.

S. 103: Die Veranlagungsstrategie von Verbund ist konservativ: Die Mittel werden in einem breit gestreuten Veranlagungsportfolio bei Banken mit einem guten bis erstklassigen Rating veranlagt.

S. 105: Auf Basis unserer unveränderten Absicherungsstrategie erwarten wir für 2011 einen durchschnittlichen Absatzpreis für unsere Eigenerzeugung, der geringfügig über dem des Jahres 2010 liegt.

2011:

S. 21: Aufgrund der Absicherungsstrategie hat VERBUND den Großteil der Eigenerzeugung bereits 2010 über den Terminmarkt eingepreist.

S. 34: Die Finanzstrategie von VERBUND reflektiert die aktuellen Unsicherheiten an den Finanzmärkten und ist auf 5 Säulen aufgebaut: [...]

S. 34: Eine wesentliche Säule der VERBUND-Strategie ist der Erhalt einer starken Bonität im Single-„A“-Bereich.

S. 34: Dafür wird die Strategie laufend mit den Rating-Agenturen Moody's Investors Services und Standard & Poor's diskutiert und abgestimmt.

S. 34: Das unterstützt die Wachstumsstrategie und schafft auch bei angespannten Kapitalmärkten jederzeit Zugang zu frischem Kapital.

S. 35: Die Finanzstrategie von VERBUND bewegt sich innerhalb einer konservativen Risikostrategie mit definiertem Value-at-Risk (VaR) und Limitsystemen, deren Einhaltung das Risikomanagement laufend überprüft.

S. 40: VERBUND traf vor diesem Hintergrund die strategische Entscheidung, auf den Bezug von ARENH zu verzichten und aus dem französischen Endkundenmarkt auszuweichen.

S. 41: Investitionen in Pumpspeicher-Kraftwerke unterstreichen die strategische Rolle, die VERBUND diesem Markt zuschreibt.

S. 43: In der nationalen Energiestrategie ist ein Ausbau der Wasserkraft um 3,5 TWh bis 2015 festgelegt. [nicht relevant]

S. 45: Die schwierigen Rahmenbedingungen haben gezeigt, dass VERBUND mit seiner Strategie als integriertes Stromunternehmen mit Fokus auf definierte Kernmärkte und tiefem

Markt-Know-how für die Zukunft sehr gut positioniert ist.

S. 51: Die Umsetzung dieser Strategie schreitet zügig voran: Im Quartal 1/2011 wurden das Wasserkraftwerk Hacininoglu (142 MW) und das Windkraftwerk Canakkale (30 MW) in Betrieb genommen.

S. 53: Die Mitarbeitergruppe der Facharbeiter und Meister ist von hoher strategischer Bedeutung für VERBUND, insbesondere zur Sicherung des Kerngeschäfts.

S. 55: Die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes ist ein wesentliches Kriterium bei strategischen und operativen Entscheidungen.

S. 63: Dieses wurde seither konsequent weiterentwickelt und stellt so die Effektivität und Effizienz auch bei geänderten strategischen Anforderungen sicher.

S. 63: Die Identifikation, Bewertung und Verfolgung von Chancen und Risiken begleiten die Unternehmensstrategie, das Standardplanungs- und -berichtswesen, die Projektabwicklung und die Investitions- und Akquisitionsentscheidungen.

S. 64: Die Umsetzung der internationalen Wachstumsstrategie schlägt sich im Chancen- und

Risikoprofil von VERBUND nieder.

2012:

S. 20: Mit dem „Blueprint Water“ legte die EU-Kommission ihre Strategie zum Schutz der Ressource Wasser vor. [nicht relevant]

S. 29: Aufgrund der strategischen Fokussierung von VERBUND wurden Bereinigungen im Beteiligungsportfolio vorgenommen: Mit Wirkung vom 23.8.2012 wurde die 45%-Beteiligung an der GBK an die Kapruner Tourismus Holding GmbH veräußert.

S. 31: Die Entwicklung des Vermögens von VERBUND war in den Berichtsperiode 2012 einerseits durch Investitionen in Sachanlagen und in nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen sowie andererseits durch die mit der strategischen Fokussierung von VERBUND zusammenhängende Bereinigung der Beteiligungsstruktur gekennzeichnet.

S. 36: Diesen Herausforderungen begegnet VERBUND mit einer konservativen Finanzstrategie.

S. 36: Eine wesentliche Säule der VERBUND-Strategie ist der Erhalt einer starken Bonität im „Single-A“- Bereich.

S. 36: Um dies zu erreichen, werden Strategie und Planungsrechnungen laufend mit den Rating- Agenturen Moody's Investors Services und Standard & Poor's diskutiert und abgestimmt.

S. 36: Die Finanzstrategie von VERBUND zielt darauf ab, Werte wie das gute Rating und die Liquidität zu bewahren.

S. 37: Die Finanzstrategie von VERBUND bewegt sich innerhalb einer konservativen Risikostrategie mit definiertem Value-at-Risk (VaR) und Limitsystemen, deren Einhaltung das Risikomanagement laufend überprüft.

S. 39: Schon bei der Rekrutierung setzen wir auf ein transparentes, mehrstufiges Auswahlverfahren und besetzen offene Positionen nach der Best-Fit-Strategie.

S. 45: Die aktuellen Marktgegebenheiten mit volatilen Strompreisen im Umfeld der Marktintegration erneuerbarer Energien erfordern permanente Innovation und Anpassungen in den Handelsstrategien.

S. 46 Die Bewertung der Risikolage fließt in strategische Entscheidungen, in die Beurteilung von Projekten in Umsetzung sowie in die Steuerung des laufenden Geschäfts ein.

S. 47: Die europäische Wachstumsstrategie „Europa 2020“ und die darin definierten Wachstumsziele geben die Leitlinien vor.

S. 50: Dabei wurden Beteiligungen veräußert, die nicht zum Kerngeschäft zählen, keinen strategischen Mehrwert bringen und an denen VERBUND keine Mehrheit hält.

S. 56: Zusätzlich profitierte VERBUND durch seine Absicherungsstrategie von höheren Absatzpreisen, die noch auf die preissteigernden Auswirkungen des japanischen Reaktorunglücks von Fukushima und den Beschluss über den Ausstieg Deutschlands aus der Atomstromerzeugung bis 2022 zurückzuführen sind.

S. 59: Im Rahmen unserer Strategie für Elektro-Mobilität haben wir 2012 einen wichtigen Schritt gesetzt: Die neu gegründete E-Mobility Provider Austria GmbH & Co KG – ein Joint Venture mit Siemens Österreich – treibt die Marktfähigkeit von Elektro-Fahrzeugen voran.

S. 62: Die nationale Energiestrategie sieht bis 2015 den Ausbau um 3,5 TWh vor. [nicht relevant]

S. 70: In der Folge hat VERBUND die Strategie geschärft und das Beteiligungsportfolio bereinigt.

S. 70: Italien und Frankreich zählen nicht mehr zu strategischen Wachstumsmärkten.

S. 70: Im Heimmarkt Österreich haben wir uns von nichtstrategischen Minderheitsbeteiligungen getrennt.

S. 70: VERBUND schärft die Marktstrategie: Mit dem Verkauf von Beteiligungen realisieren wir Werte.

2013:

S. 19: Die Erarbeitung einer „Energiestrategie 2030“ unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder sowie die laufende Evaluierung bzw. das Monitoring der Energiepolitik können dafür zu Schlüsselinstrumenten werden.

S. 35: In einem volatilen und wenig planbaren energiewirtschaftlichen Umfeld setzt die Finanzierungsstrategie von VERBUND auf 3 Säulen: die Absicherung der Liquidität und die Sicherstellung geeigneter Liquiditätsreserven, die Absicherung eines langfristig soliden Ratings sowie die Optimierung der Kapitalstruktur.

S. 35: Dazu hat VERBUND 2013 zahlreiche Maßnahmen gesetzt. Im Rahmen von Desinvestitionen haben wir uns von nicht strategischen Aktivitäten sowie von nicht mehrheitlichen Beteiligungen getrennt.

S. 39: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gewerblichen Bereich sind für die Zukunft unseres Kerngeschäfts strategisch wichtig.

S. 45: Die Bewertung der Risikolage fließt in strategische Entscheidungen, in die periodisch aktualisierte Beurteilung von Projekten während ihrer Umsetzung sowie in die Steuerung des laufenden Geschäfts ein.

S. 45: Unser strategisches Risikomanagement bietet die Chance, Entwicklungen zu steuern.

S. 45f: Im Zuge der Aufbereitung strategischer Entscheidungen werden Geschäftspläne um Chancen und Risiken erweitert.

S. 46: Die EU-Wachstumsstrategie „Europa 2020“ und die darin definierten Wachstumsziele geben die Leitlinien vor. [nicht relevant]

S. 60: Die Strategie von VERBUND sieht vor, die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien zu steigern.

S. 66: Der im November 2013 veröffentlichte Masterplan 2030 stellt die Grundlage für die strategische Langfristentwicklung des Netzes dar.

S. 67: Er basiert auf den langfristigen strategischen Planungen des Masterplans 2030, auf detaillierten Netzanalysen sowie auf den angefragten Netzanschluss- bzw. Netzverbundprojekten.

S. 67: Diese Leitlinien bilden den strategischen Rahmen für die langfristigen Vorstellungen der EU im Bereich der Energie-Infrastrukturen und führen das Konzept der „Vorhaben von gemeinsamem Interesse“ ein. [nicht relevant]

S. 68: In der Folge haben wir unsere Strategie geschärft und das Beteiligungsportfolio bereinigt.

S. 68: VERBUND hat die Marktstrategie geschärft: Mit dem Verkauf nichtstrategischer Beteiligungen erweitern wir die Chancen für unsere Zukunftsthemen.

Vienna Insurance Group AG

2005:

S. 32: Durch diese Dachmarke soll die Gruppenidentität gestärkt und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Konzernunternehmen, die im Rahmen der Mehrmarkenstrategie auf ihren heimischen Märkten mit ihren lokal etablierten Namen auftreten, gefestigt werden.

S. 33: Im Jahr 2005 wurde der Grundstein für eine umfangreiche strategische Kooperation der Vienna Insurance Group mit Kardan Financial Services gelegt.

S. 36: Die klare strategische Ausrichtung auf marktführende Produkt- und Servicequalität in ausgewählten Marktnischen zeigte im Jahr 2005 auch weitere Erfolge.

S. 41: Der Vertrieb der Produkte der Vienna Insurance Group erfolgt in Österreich sowie in allen anderen Ländern, in denen die Vienna Insurance Group tätig ist, im Rahmen einer Mehrmarkenstrategie, um die bestens eingeführten Markennamen der Konzernunternehmen zu nutzen.

S. 42: Im Verkauf verfolgt die Wiener Städtische AG eine konsequente Multikanalstrategie.

S. 52: Auch in der Tschechischen Republik verfolgt die Vienna Insurance Group eine konsequente Mehrmarkenstrategie und ist mit den beiden Versicherungsunternehmen Kooperativa pojist'ovna (Kooperativa Prag) und der Ceská podnikatelská pojist'ovna (CPP) vertreten.

S. 52: Diese Dynamik im Verkauf beruht vorrangig auf der hohen Qualität des Vertriebs sowie der ausgezeichneten Zusammenarbeit mit dem strategischen Bankpartner der Kooperativa, der Finanzgruppe Ceská sporitelna.

S. 66: Im Rahmen der Mehrmarkenstrategie bleiben die sechs Unternehmen eigenständig am Markt tätig, wobei jedoch im Back Office Bereich verstärkt kooperiert werden wird.

S. 68: Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Mehrmarkenstrategie der Vienna Insurance Group auch in Polen effizient umgesetzt wird und damit die größtmögliche Flexibilität der einzelnen Gesellschaften erhalten bleibt.

S. 78: Die Vienna Insurance Group verfolgt auch mit ihren ukrainischen Gesellschaften eine Mehrmarkenstrategie und hat mit den jüngsten Akquisitionen eine gute Position für eine weitere Intensivierung ihres Engagements am ukrainischen Versicherungsmarkt erreicht.

S. 79: Weiters wurde die Kniazha im Rahmen des Prestigeprogrammes „Ukrainischer Finanzolymp“ mit dem ersten Platz in der Kategorie „Erarbeitung einer beispielhaften Strategie zur Entwicklung einer modernen Versicherungsgesellschaft“ ausgezeichnet. [nicht relevant]

S. 84: Die klare strategische Ausrichtung auf marktführende Produkt- und Servicequalität zeigte weitere Erfolge.

S. 90: Ermöglicht haben dies die konsequente konzernweite Fortsetzung der Strategie einer risikoadäquaten Prämienkalkulation, die Nutzung von Synergieeffekten zur Senkung der Kosten und der erfreuliche Schadenverlauf.

S. 96: Der Wettbewerbsvorteil der Vienna Insurance Group ist ihre starke Marktposition in CEE basierend auf ihrem organischen Wachstum, einer erfolgreichen Akquisitionsstrategie und der konsequenten und gezielten Nutzung aller zur Verfügung stehenden Vertriebskanäle.

S. 97: Strategische Risiken: Durch eine Änderung des wirtschaftlichen Umfeldes, der Rechtsprechung oder des regulatorischen Umfeldes können sich strategische Risiken ergeben.

S. 97f: Auch die operationellen und strategischen Risiken, die durch Unzulänglichkeiten oder Fehler in Geschäftsprozessen, Kontrollen oder Projekten sowie durch eine Veränderung des Geschäftsumfeldes verursacht werden, unterliegen einer ständigen Überwachung.

S. 98: Anlagenmanagement: Die Steuerung der Veranlagung erfolgt über zwei Gremien, nämlich den strategischen Anlage- und Risikoausschuss (Wertpapiere) und den taktischen Anlageausschuss.

S. 99: Die Ausweitung und Entwicklung der Geschäftstätigkeit in den Staaten der CEE-Region, die der EU noch nicht angehören, ist ein zentraler Bestandteil der Strategie der Vienna Insurance Group.

S. 99f: Im Rahmen ihrer in dieser Region verfolgten Strategie hat die Vienna Insurance Group Akquisitionen vorgenommen und neue Gesellschaften gegründet.

2006:

S. 31: Mit der neuen Dachmarke soll die Zusammengehörigkeit der Versicherungsgesellschaften des Konzerns demonstriert werden, die im Rahmen der erfolgreichen Mehrmarkenstrategie weiterhin am lokalen Markt mit den dort bereits etablierten Namen und eingeführten Marken auftreten.

S. 33: Als weiterer Faktor wurde genannt, dass die Vienna Insurance Group – im Gegensatz zur Ein-Marken-Strategie anderer Marktteilnehmer – sehr erfolgreich auf einen starken lokalen Marktauftritt der regionalen Konzerngesellschaften setzt. [nicht relevant]

S. 33: Dies zeigt den Erfolg der bisher verfolgten Wachstumsstrategie des Unternehmens.

S. 49: Der Vertrieb der Produkte der Vienna Insurance Group erfolgt in Österreich sowie in allen anderen Ländern, in denen die Vienna Insurance Group tätig ist, im Rahmen einer Mehrmarkenstrategie, um die bestens eingeführten Markennamen der Konzernunternehmen zu nutzen.

S. 50: Im Verkauf verfolgt die Wiener Städtische AG eine konsequente Multikanalstrategie.

S. 50: Selbstverständlich haben neben dem eigenen Außendienst auch Makler, Versicherungsagenten und die Zusammenarbeit mit Banken einen hohen Stellenwert in der Vertriebsstrategie.

S. 50: Im Bankvertrieb ist die Erste Bank strategischer Partner der Wiener Städtische AG.

S. 52: Der Einmalerlag bot mit drei bewährten Anlagestrategien Vermögensaufbau und Sicherheit zugleich.

S. 53: Strategie der BA-CA Versicherung ist es dabei, den Marktvorsprung hinsichtlich Kostenstruktur und Kompetenz als Spezialist für Lebens-, Pensions- und Unfallversicherungen auszubauen.

S. 62: Im Rahmen der Mehrmarkenstrategie ist die Vienna Insurance Group in der Tschechischen Republik auch mit einer zweiten Versicherung vertreten.

S. 65: Die erfolgreiche Strategie der Kooperativa Bratislava wird durch die Steigerung des Marktanteils von über sechs Prozentpunkten in den letzten vier Jahren belegt.

S. 67: Ein Bestandteil der weiteren Expansion und des dynamischen Wachstums der Kooperativa Bratislava ist die Vertiefung und ständige Erweiterung der Zusammenarbeit mit dem strategischen Bankpartner Slovenská sporiteľňa.

S. 72: Das Land wird wegen seiner geostrategischen Lage (Transportkorridor, Mittler zwischen Europa und Zentralasien), seinem sehr hohen Bildungsniveau und seinem Reformkurs mit der Annäherung an Europa zunehmend als interessantes Ziel für internationale Investitionen gesehen.

S. 77: Im Rahmen der Mehrmarkenstrategie bleiben die einzelnen Unternehmensmarken erhalten.

S. 88: Die Vienna Insurance Group verfolgt in der Ukraine sehr erfolgreich ihre Mehrmarkenstrategie.

S. 92: Diese Popularität wird durch eine transparente Kostenstruktur und die Auswahlmöglichkeit der Risikostrategie gefördert.

S. 95: Basierend auf einer klaren Strategie, die im Wesentlichen die Geschäftsbereiche der

Unfall-, der Personen- und der Kfz-Kasko-Versicherung beinhaltet und eine breite Diversifizierung der Vertriebswege anstrebt, konnte im Jahr 2006 eine Prämiensteigerung von rund 52% erzielt werden.

S. 97: Dieses Umfrageergebnis bestätigt die Unternehmensstrategie, die auf führende Service- und Versicherungsbedingungsqualität ausgerichtet ist.

S. 99: Im mehrjährigen Vergleich konnte die Vienna Life ihre Wachstumsstrategie erfolgreich fortsetzen.

S. 99: Die Anlagestrategie der Vermögensverwaltung ist auf eine Investition in Edelmetalle ausgerichtet, wobei der Schwerpunkt auf Silber liegt.

S. 103: Die Vienna Insurance Group verfolgt seit vielen Jahren eine klare Strategie.

S. 103: Die Vienna Insurance Group ist durch ihre bisher sehr erfolgreiche Expansionsstrategie in der CEE-Region bestens positioniert.

S. 103: Der Wettbewerbsvorteil der Vienna Insurance Group ist ihre starke Marktposition in CEE basierend auf ihrem organischen Wachstum, einer erfolgreichen Akquisitionstrategie und der konzernweiten und gezielten Nutzung aller zur Verfügung stehenden Vertriebskanäle.

2007:

S. 58: Neben dem eigenen Außendienst – dem Rückgrat des Vertriebes – haben auch Makler, Versicherungsagenten und die Zusammenarbeit mit Banken einen hohen Stellenwert

in der Vertriebsstrategie der Wiener Städtische AG.

S. 67: Der Anstieg des Finanzergebnisses ist auf die erfolgreiche Veranlagungsstrategie sowie die Nutzung von Synergieeffekten der Gesellschaften zurückzuführen.

S. 75: Durch die konsequente Umsetzung ihrer Strategie gezielter Akquisitionen und organischen Wachstums sowie des rechtzeitigen Erkennens und Reagierens auf aktuelle Trends und Entwicklungen in den CEE-Märkten stieg der Konzern zur Nummer 1 in der Nichtlebensversicherung im CEE-Raum auf.

S. 75: Basierend auf der konsequenten Umsetzung ihrer Strategie strebt die Vienna Insurance Group für das Jahr 2010 ein Prämienvolumen von EUR 10 Mrd. an.

2008:

S. 12: Die Flexibilität dieses Produktes ist durch die Möglichkeit einer Zusammenstellung des eigenen Portfolios oder der Auswahl einer von drei angebotenen Investmentstrategien gegeben.

S. 23: Durch die konsequente Umsetzung ihrer Strategie sowie durch rechtzeitiges Erkennen und rasches Regieren auf aktuelle Entwicklungen stieg der Konzern nun auch, nachdem bereits im Jahr 2007 die führende Position im Bereich Nichtleben erreicht wurde, zu den führenden Lebensversicherungen in dieser Region auf.

2009:

S. 9: Der Kunde hat die Möglichkeit, je nach Marktentwicklung und persönlichen Wünschen eine aus drei Investmentstrategien zu wählen und das Portfolio selbständig zusammenzustellen. [nicht relevant]

S. 13: Die Benefia Leben hat sich aus strategischen Gründen aus dem Bereich der Finanzversicherungen zurückgezogen und so ihr Risikoportfolio neu strukturiert.

2010:

S. 8: Das deutliche Plus, das trotz hoher Kosten durch Naturkatastrophen erzielt werden konnte, bestätigt die Strategie des Konzerns auf seinen Märkten.

S. 10: Die vollständige Integration in die Retail-Strategie der lokalen Banken, in Verbindung mit maßgeschneiderten Produkten der Lebens- und Nichtlebensversicherung, sind seit vielen Jahren die Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit mit der Erste Group. [nicht relevant]

S. 10: Im Mittelpunkt der Produktstrategie 2010 standen im Einmalerlagsbereich die indexgebundenen Garantieprodukte (s Garantie-Concept) und in der laufenden Prämie die klassische Privatpension sowie die staatlich geförderte Zukunftsvorsorge (s Privat-Pension mit Prämien-Plus).

S. 26: Dazu wird die Vienna Insurance Group weiter an einer nachhaltigen Stärkung des Vertriebes arbeiten – gestützt auf die bewährte Mehrmarkenstrategie und die umfassenden Vertriebsnetzwerke in den jeweiligen Märkten.

2011:

S. 11: Das deutliche Plus, das trotz schwieriger Rahmenbedingungen erzielt werden konnte, bestätigt die Strategie des Konzerns auf seinen Märkten.

S. 14: Auf Basis der Ergebnisse erarbeitet die Gesellschaft nun zukunftsweisende Strategien mit dem Ziel, die Bedürfnisse bestehender, aber auch potenzieller Kunden noch exakter

zu bedienen.

S. 17: Ein Strategieziel der PČS im Jahr 2011 war es, die Zahl frühzeitiger Kündigungen von Polizzen zu senken und das Versicherungsportfolio weiter zu optimieren.

S. 20: Versicherungsnehmer können seit November an rund 40 Terminals des strategischen Bankkooperationspartner Slovenská sporiteľňa ihre Prämien auch per Kreditkarte bezahlen, bargeldlos, bequem und quasi im Vorübergehen.

S. 27: In der Kategorie „Lebensversicherung“ wurde die BCR Leben ebenfalls – zum dritten Mal in Folge – auf den ersten Platz gewählt. Ausschlaggebend für die Wahl der Jury waren die stimmige Entwicklungsstrategie, finanzielle Stabilität und Entwicklung des Prämienvolumens.

S. 35: Da das wirtschaftliche Umfeld der einzelnen Länder dieser Region, wie bereits erwähnt, zum Teil große Unterschiede aufweist, wird die Verfolgung einer differenzierten Marktstrategie auch in Zukunft ein entscheidender Vorteil sein.

S. 36: Die VIG wird an ihren Grundsätzen eines nach Diversifikationsaspekten ausgerichteten, dezentralen Marktauftritts ebenso festhalten wie an ihrer konservativen Veranlagungsstrategie und dabei weiter an der Stärkung ihrer Ertragskraft arbeiten.

2012:

S. 5: Maßnahmen für die konzernweite Umsetzung einer FATCA-Compliance-Strategie werden unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen in den betroffenen VIG-Märkten vorbereitet.

S. 19: Bei Betrachtung der Einzelgesellschaften ist die Kooperativa die zweitgrößte Versicherung des Landes und damit die größte slowakische Konzerngesellschaft der Vienna Insurance Group. Im Jahr 2012 hat sie das Angebot an ihre Kunden, an Terminals des strategischen Bankkooperationspartners Slovenská sporiteľňa Prämien bargeldlos, bequem und sicher zu bezahlen, noch weiter ausgebaut.

S. 27: Die Vienna Insurance Group hingegen verfolgt weiterhin die Strategie der risiko- sowie ertragsorientierten Preispolitik zur Restrukturierung des Portfolios.

S. 35: Die Vienna Insurance Group wird an ihrer bisherigen Strategie festhalten und sich auch in Zukunft zu ihren bewährten Prinzipien bekennen.

S. 35: Das bedeutet, der Konzern wird sich weiterhin auf das Versicherungsgeschäft konzentrieren und eine sehr konservative Veranlagungsstrategie verfolgen.

S. 35: Auch die Mehrmarkenstrategie wird beibehalten. Fusionen werden jedoch dann in Erwägung gezogen, wenn klare Synergiepotenziale die Vorteile eines diversifizierten Marktauftrittes überwiegen.

2013:

S. 3: Die VIG ist sich dessen bewusst; Maßnahmen für die konzernweite Umsetzung einer FATCA-Compliance-Strategie werden unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen in den betroffenen VIG-Märkten vorbereitet.

S. 24: Die Gesellschaft konnte sich innerhalb dieser kurzen Zeit seit ihrer Gründung in der CEE-Region als wichtiges Unternehmen etablieren und verfolgt eine konservative Underwriting sowie Veranlagungsstrategie. Standard & Poor's hat das A+-Rating der VIG RE mit stabilen Ausblick im Juli 2013 bestätigt.

S. 25: Die Personalstrategie der Vienna Insurance Group sieht den Abbau von Barrieren für Frauenkarrieren als eines ihrer Kernelemente vor.

S. 30: Die Vienna Insurance Group wird auch im kommenden Jahr ihre bewährte Strategie verfolgen und ihren gruppenweit fest verankerten Management-Prinzipien treu bleiben.

S. 30: Gestützt auf die bewährte Mehrmarkenstrategie und die Vielzahl regional bestens ausgebauter Vertriebswege – darunter die erfolgreiche Kooperation mit der Erste Group – ist es auch für 2014 ein erklärtes Ziel der VIG, in Österreich und CEE stärker als der Markt zu wachsen.

S. 31: Im Streben nach größtmöglicher Kundennähe baut die VIG weiterhin auf ihre Mehrmarkenstrategie.

Voest Alpine AG

2005:

S. 34: Der voestalpine-Konzern verfolgt bereits seit längerem eine den erhöhten Versorgungsrisiken der letzten Jahre angepasste Beschaffungsstrategie.

S. 34f: Im Geschäftsjahr 2005/06 wurden in den Divisionen Bahnsysteme und Automotive strategisch wichtige Akquisitionen getätigt, die zum einen den erfolgreichen Eintritt in neue Wachstumsmärkte und zum anderen den Ausbau der Marktposition in qualitativ anspruchsvollen Nischensegmenten zum Ziel haben.

S. 35: Mit dem Erwerb der ebenfalls in Deutschland ansässigen Vollmer-Gruppe setzte die Division zur gleichen Zeit einen weiteren wichtigen strategischen Schritt in Richtung Entwicklungs- und Produktionspartnerschaft mit der Automobilindustrie.

S. 36: In der Division Automotive wurden keine Großinvestitionen, aber an einer Reihe von Standorten erhebliche Modernisierungs- und Erweiterungsinvestitionen getätigt, die der verstärkten strategischen Ausrichtung auf technologisch anspruchsvolle und profitable Nischensegmente Rechnung tragen.

S. 38: Ein angesichts der demografischen Entwicklung und des gleichzeitigen Wachstums der voestalpine-Gruppe ganz entscheidender Schwerpunkt des strategischen Personalmanagements liegt im Bereich der Aus- und Weiterbildung.

S. 42: Eine moderne, wertorientierte Unternehmensführung erfordert die bewusste Auseinandersetzung mit strategischen und operativen Risiken.

S. 42: Es erstreckt sich über die strategische und die operative Ebene: Das strategische Risikomanagement dient der Evaluierung und Absicherung der strategischen Zukunftsplanungen.

S. 42: Die Strategie wird auf Konformität mit dem konzernalen Zielsystem überprüft, um wertsteigerndes Wachstum durch bestmögliche Ressourcenallokation sicherzustellen.

S. 42: Zur langfristigen Absicherung der Rohstoff- und Energieversorgung verfolgt der voestalpine-Konzern bereits seit einigen Jahren eine den erhöhten Risiken entsprechende Beschaffungsstrategie, deren Kernelemente ein größtmöglicher Anteil langfristiger Lieferverträge, die Ausweitung des Lieferantenportfolios sowie der Ausbau der Eigenversorgung sowohl bei wesentlichen Rohstoffen als auch bei Energie und Logistik darstellen.

S. 44: Die Konzernstrategie zielt darauf ab, durch Nutzung des Portfolioeffekts die Volatilität der Auswirkungen von Zinsschwankungen zu vermindern.

2006:

S. 38: Der voestalpine-Konzern hat im Geschäftsjahr 2006/07 die Strategie des wertsteigernden Wachstums durch Akquisitionen bei gleichzeitig verstärkter Fokussierung auf kerngeschäftsnahen Bereichen weiter fortgesetzt.

S. 38: Es handelt sich dabei um Ergänzungen des bestehenden Produkt- und Leistungsspektrums der VAEGruppe sowie um den Ausbau der Präsenz auf strategisch wichtigen Bahnmärkten.

S. 38: Darüber hinaus stellen die Akquisitionen einen weiteren wichtigen Schritt zur Erreichung des strategischen Ziels der Division dar, sich als europäischer Top 3-Anbieter im

Bereich der Karosserie zu etablieren.

S. 39: Mit insgesamt drei strategisch wichtigen Akquisitionen verstärkte die Division Profilform im vergangenen Geschäftsjahr ihre führende Marktposition bei Spezialprofilen in Europa.

S. 39: Der voestalpine-Konzern hält am neuen Gemeinschaftsunternehmen Scholz Austria GmbH weiterhin eine strategische Minderheitsbeteiligung.

S. 40: Ebenfalls im Hinblick auf die strategische Portfolio-Optimierung hat die Division Stahl im abgelaufenen Geschäftsjahr 74,9 % ihrer Anteile an der voestalpine Stahlhandel GmbH an das polnische Unternehmen Zlomrex S.A. abgegeben.

S. 45: Im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung lag der konzernale Schwerpunkt auf der Erhöhung der Mobilität und der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen im Zusammenhang mit der auf den international wachsenden Konzern ausgerichteten Global-Employment-Strategie.

S. 47: Dieses basiert auf strategischen Grundsätzen, die als Grundlage für eine nachhaltige Umweltpolitik im gesamten Konzern dienen. (Umweltmanagement, Anm.)

S. 52: Die bewusste Auseinandersetzung mit operativen und strategischen Risiken sowie den damit verbundenen Chancen dient sowohl der langfristigen Sicherung des Unternehmensbestandes als auch der nachhaltigen Wertsteigerung.

S. 52: In Anlehnung an die „Strategischen Leitlinien“ der voestalpine AG sind für den Konzern risikopolitische Leitsätze festgelegt und das Risikomanagementsystem in Form einer allgemeinen, konzernweit gültigen Verfahrensanweisung verankert.

S. 52: Die Gruppe verfolgt daher bereits seit einigen Jahren eine den erhöhten Risiken entsprechende Beschaffungsstrategie.

2007:

S. 30: Dieser stieg von 51 % im Vorjahr auf nunmehr 54 % und nähert sich somit weiter dem anlässlich der strategischen Neuausrichtung der voestalpine-Gruppe im Geschäftsjahr 2001/02 für 2010 angestrebten Zielwert von 60 % an. (der Umsatz, Anm.)

S. 36: Die Akquisition erfolgte in konsequenter Fortsetzung der seit 2001 geltenden Spezialisierungsstrategie der voestalpine-Gruppe.

S. 36 Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, dass BÖHLER-UDDEHOLM als wichtiger Bestandteil der voestalpine-Gruppe seine internationale Nischenstrategie und das konsequente Wachstum sowie die vier bisherigen Divisionen weiter fortsetzen wird.

S. 37 Im 3. Kalenderquartal 2007 wurde sowohl mit dem Synergiefindungs- als auch mit dem Integrationsprozess begonnen, wobei der seither sehr erfolgreiche Verlauf beider Prozesse durch die zum Teil gemeinsame Geschichte, die vergleichbare Strategie und eine ähnliche Unternehmenskultur erheblich unterstützt wurde.

S. 38: Neben der Übernahme von BÖHLERUDDEHOLM wurden im Geschäftsjahr 2007/08 folgende weitere, strategisch wichtigen Akquisitionen getätigt: [...]

S. 39: Zentrales Anliegen ist dabei die Optimierung des Produktportfolios durch Aufgabe jener Geschäftsfelder, deren Beibehaltung entweder auf Grund zu großer Distanz zu den Kernaktivitäten des Konzerns strategisch nicht zielführend erscheint oder welche nicht in der

Lage sind, nachhaltig die divisionalen Rentabilitätsziele zu erreichen.

S. 44: Grundlage dafür ist die bereits seit längerem konsequent verfolgte Beschaffungsstrategie des Konzerns, mit der etwaige Versorgungsrisiken weitgehend minimiert werden.

S. 50: Die strategischen Schwerpunkte der konzernalen Forschung und Entwicklung lagen auch im abgelaufenen Geschäftsjahr zum einen in der Werkstoff- und Produktentwicklung und zum anderen in der Prozesstechnik;

S. 52: Damit werden operative und strategische Risiken frühzeitig identifiziert, bewertet, geeignete Vorsorgemaßnahmen zur Abwendung von Gefahren eingeleitet und auch Chancen rechtzeitig erkannt.

S. 52: In Anlehnung an seine „Strategischen Leitlinien“ verfügt der Konzern auch über risikopolitische Leitsätze.

2008:

S. 29: Im Geschäftsjahr 2008/09 erfolgten in der Division Bahnsysteme einige kleinere, jedoch strategisch wichtige Akquisitionen.

S. 32: Dieses Projekt stellt eine strategisch wichtige Investition mit erheblichen technologischen Neuerungen im hochwertigen Bandstahlsegment dar und ist der erste Schritt eines zweiteiligen Investitionsvorhabens mit einem Gesamtumfang von etwa 110 Mio. EUR.

S. 37: Die Steigerung im Vergleich zum Vorjahr, insbesondere bei den Standorten Linz und Donawitz, ist nicht zuletzt auf die bereits im Geschäftsjahr 2008/09 in der Beschaffungsstrategie für die Handelsperiode 2008–2012 festgelegte Notwendigkeit zum Zukauf von CO₂-Zertifikaten zurückzuführen.

S. 41: Aufgabe der Informationstechnologie im voestalpine-Konzern ist die bestmögliche Unterstützung aller wesentlichen Geschäftsprozesse. Organisatorisch ist dieser Bereich in das strategische IT-Management und (operativ) in die voestalpine Group-IT GmbH

gegliedert.

S. 41: Das strategische IT-Management (ITM) wird als Managementfunktion in jeder einzelnen Gesellschaft wahrgenommen und ist für die Effektivität der IT-Systeme im jeweiligen Geschäftsprozess und damit auch für deren Wirtschaftlichkeit verantwortlich.

S. 41: Für die strategische Gesamtausrichtung über den Konzern sind diese Funktionen in den divisionalen ITM-Boards vertreten.

S. 42: Die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft bildet einen zentralen Schwerpunkt der konzernalen Innovationsstrategie.

S. 43: Im Rahmen einer strategischen Partnerschaft mit der Johannes Kepler Universität Linz unterstützt die Division Stahl den Aufbau eines Zentrums für Oberflächen- und Nanoanalytik (ZONA).

2009:

S. 40: In diesem Zusammenhang wurde bereits im Laufe des 2. Halbjahres 2008/09 eine umfangreiche Redimensionierung der ursprünglich geplanten Investitionsvorhaben – bei gleichzeitiger Fokussierung auf langfristig strategisch bedeutsame Investitionen in die Technologie- und Qualitätsführerschaft – eingeleitet.

S. 40: Gegenüber dem Vergleichswert des Vorjahres (446,9 Mio. EUR) hat sich die Investitionstätigkeit der Division mit einem Rückgang um 46,1 % zwar nahezu halbiert, dennoch wurde eine Reihe strategisch wichtiger Vorhaben komplettiert bzw. bereits erfolgreich in Betrieb genommen.

S. 42: Gleichzeitig wurden daraus aber auch personalstrategische Lehren abgeleitet, welche die Organisation insgesamt und im Besonderen den HR-Bereich flexibler, schlanker und effizienter auf die zunehmende Volatilität der Märkte ausrichten.

S. 45: Grundlage dafür ist die seit längerem konsequent verfolgte Beschaffungsstrategie

des Konzerns, deren Kern ein vergleichsweise breites Lieferantenportfolio, insbesondere bei Kohle und Erz, und damit die Vermeidung einseitiger Abhängigkeiten von einzelnen Minenbetreibern ist.

S. 49: Trotz dieses konsequenten Investitions- und Kostenmanagements in den einzelnen Konzernunternehmen wurden jedoch strategisch und strukturell wichtige Projekte weiterverfolgt bzw. auch zum Abschluss gebracht.

S. 49: Im Geschäftsjahr 2009/10 ist darüber hinaus seitens der konzernalen IT-Dienstleistungsgesellschaft voestalpine group IT GmbH die Hereinnahme eines strategischen Partners für den Betrieb von IT-Services und Rechenzentren erfolgt.

S. 52 Das Risikomanagement erstreckt sich sowohl über die strategische als auch die operative Ebene und ist damit ein maßgebliches Element für nachhaltigen Erfolg.

S. 52: Das strategische Risikomanagement dient der Evaluierung und Absicherung der strategischen Zukunftsplanungen.

S. 52: Die Strategie wird auf Konformität mit dem Zielsystem überprüft, um wertsteigerndes Wachstum durch bestmögliche Ressourcenallokation sicherzustellen.

S. 52: Das Unternehmen verfolgt bereits seit einigen Jahren eine Beschaffungsstrategie, die

auf langfristige und enge Lieferbeziehungen, die Ausweitung des Lieferantenportfolios sowie den Ausbau der Eigenversorgung abzielt.

S. 53: Betreffend Richtlinienkompetenz, Strategiefestsetzung und Zieldefinition ist das finanzielle Risikomanagement zentral organisiert.

S. 53: Die Strategie zielt auf eine Verminderung der Schwankungen der Cashflows und der Erträge ab.

S. 54: Die Konzernstrategie zielt darauf ab, durch Nutzung des Portfolioeffekts und durch Zinssicherungen die Volatilität von Zinsschwankungen zu vermindern.

2010:

S. 30: Die vollständige Auslastung praktisch aller konzernalen Produktionskapazitäten erbrachte in Verbindung mit der konsequent auf Produkt-, Qualitäts- und Technologieführerschaft ausgerichteten Strategie einmal mehr ein auch im europäischen Konkurrenzvergleich deutlich führendes operatives Ergebnis.

S. 37: Im Verlauf des Geschäftsjahres 2010/11 wurden zwei – im Hinblick auf die Nutzung langfristiger Wachstumsperspektiven strategisch bedeutsame – Joint Ventures im Bereich der Division Bahnsysteme gegründet, mit denen der voestalpine-Konzern jeweils den Ausbau seiner globalen Markt- und Technologieführerschaft im Weichenbau durch fokussierte Präsenz in langfristig besonders dynamischen Marktregionen außerhalb Europas anstrebt.

S. 41: Dies nicht zuletzt deswegen, weil das Unternehmen bereits seit Langem und mit größter Konsequenz im Rohstoffbereich eine etwas andere Strategie verfolgt als die meisten Wettbewerber, welche überwiegend auf nur einen oder zwei Rohstoffpartner zurückgreifen.

S. 41: Kernpunkt der voestalpine-Strategie ist eine konsequente Diversifikation von Bezugsquellen in allen Rohstoffkategorien, die künftig noch weiter ausgebaut werden soll, um einseitige Abhängigkeiten zu vermeiden.

S. 43: Die laufende Intensivierung und Erweiterung derartiger Kooperationen bildet daher auch einen wichtigen Schwerpunkt der langfristigen Innovationsstrategie.

S. 48: Risikomanagement erstreckt sich sowohl über die strategische als auch die operative Ebene und ist damit ein maßgebliches Element für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

S. 48: Das strategische Risikomanagement dient der Evaluierung und Absicherung der strategischen Zukunftsplanungen.

S. 48: Die Strategie wird auf Konformität mit dem Zielsystem überprüft, um wertsteigerndes

Wachstum durch bestmögliche Ressourcenallokation sicherzustellen.

S. 48: Der voestalpine-Konzern verfolgt bereits seit einigen Jahren eine den erhöhten Risiken entsprechende diversifizierte Beschaffungsstrategie.

S. 49: Betreffend Richtlinienkompetenz, Strategiefestsetzung und Zieldefinition ist das finanzielle Risikomanagement zentral organisiert.

S. 49: Die Strategie zielt auf eine Verminderung der Schwankungen der Cashflows und der Erträge ab. Die Absicherung der Marktrisiken erfolgt zu einem hohen Anteil mit derivativen Finanzinstrumenten.

S. 50: Die Strategie zielt darauf ab, durch Nutzung des Portfolioeffekts und durch Zinsicherungen die Volatilität von Zinsschwankungen zu vermindern.

2011:

S. 38: Im Dezember 2011 hat der Aufsichtsrat der voestalpine AG vor dem Hintergrund der langfristigen Wachstumsstrategie des Konzerns einstimmig die Weichen für eine effizientere Unternehmensstruktur und einen weiteren Generationswechsel im Konzernvorstand gestellt.

S. 41: Durch die forcierten Globalisierungsprojekte strategischer Schlüsselkunden veranlasst, wurden 2010/11 Projekte in China, den USA und Südafrika gestartet, welche auf Grund des verstärkten Trends zu komplexen Bauteilen auf Basis der Technologie „Warmumformung“ in den nächsten zwei Jahren in diesen Ländern zu umfangreichen Investitionen führen werden.

S. 42: Im Geschäftsjahr 2011/12 erfolgten nur zwei kleinere, strategisch jedoch bedeutsame Akquisitionen, beide im Geschäftsbereich Weichentechnik der Metal Engineering Division (bis 31. März 2012 Division Bahnsysteme).

S. 44 Das Programm wurde um eine Ausbildungsstufe für das Top-Management, die sogenannte „visionstage“, erweitert, die sich gezielt mit langfristigen strategischen Herausforderungen befasst.

S. 45: Die langfristige Strategie des voestalpine-Konzerns zielt auf eine weiterhin konsequente Diversifikation von Bezugsquellen in sämtlichen Rohstoffkategorien ab, um Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten zu vermeiden.

S. 46: Der strategischen Ausrichtung des Konzerns entsprechend liegen die Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte auf anspruchsvollsten Produkt- und Werkstofflösungen für Anwendungen in den Bereichen Mobilität und Energie.

S. 51: Im voestalpine-Konzern werden derzeit die Zielsetzungen und Risiken im Detail evaluiert, aber auch auf mögliche langfristige Chancen und Potenziale im Hinblick auf die strategische Positionierung des Konzerns (etwa in Bezug auf neue, innovative Werkstoffe und Technologien) untersucht.

S. 52: Risikomanagement erstreckt sich sowohl über die strategische als auch die operative Ebene und ist damit ein maßgebliches Element für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

S. 52: Das strategische Risikomanagement dient der Evaluierung und Absicherung der strategischen Zukunftsplanungen.

S. 52: Die Strategie wird auf Konformität mit dem Zielsystem überprüft, um wertsteigerndes Wachstum durch bestmögliche Ressourcenallokation sicherzustellen.

S. 52f: Zur Absicherung der Rohstoff- und Energieversorgung in den erforderlichen Mengen und Qualitäten verfolgt der voestalpine-Konzern bereits seit Jahren eine den erhöhten Risiken entsprechende diversifizierte Beschaffungsstrategie. Langfristige und enge Lieferbeziehungen, die Ausweitung des Lieferantenportfolios sowie der kontrollierte Ausbau der Eigenversorgung bilden dabei die Kernelemente, die angesichts der tendenziell immer höheren Volatilität auf den Rohstoffmärkten ständig an Bedeutung gewinnen (Näheres dazu im Kapitel „Rohstoffe“ dieses Geschäftsberichtes).

S. 53: Richtlinienkompetenz, Strategiefestsetzung und Zieldefinition sind in Bezug auf das finanzielle Risikomanagement zentral organisiert.

S. 54: Die Strategie zielt auf eine Verminderung der Schwankungen der Cashflows und der Erträge ab.

S. 54: Die Strategie zielt darauf ab, durch simultane Steuerung des Zinsänderungsrisikos und der Zinssensitivität die Auswirkungen von Zinsschwankungen unter Beachtung des Zinsaufwands zu minimieren.

S. 59: Vor diesem Hintergrund erweist sich einmal mehr die konsequente „downstream“-Strategie des voestalpine-Konzerns in Verbindung mit dem Anspruch auf Technologie- und Qualitätsführerschaft als Schlüssel zur Differenzierung: [...]

2012:

S. 32: Vorerst gibt die ökonomische Entwicklung dieser Strategie recht, waren die Wachstumsraten im abgelaufenen Geschäftsjahr dort in den meisten Segmenten doch deutlich positiver als in Europa.

S. 32: Dieser unerwartete Strategiewechsel der Bank of Japan zeigte unmittelbar Auswirkungen auf die Währungsparitäten und beschert seither der traditionell stark exportorientierten japanischen Industrie zusätzlichen Rückenwind im globalen Wettbewerb. [nicht relevant]

S. 33: Die Special Steel Division konnte durch ihre globale Aufstellung die Konjunkturrückgänge in Europa und in anderen Teilen der Welt überwiegend kompensieren und auch die vor allem im Branchenvergleich hervorragend performende Metal Forming Division wird anhand ihrer Ziffern in der Richtigkeit über ihre Internationalisierungsstrategie bestätigt.

S. 34: Einmal mehr unterstreicht die Entwicklung der europäischen Stahlindustrie die Richtigkeit der Strategie der voestalpine AG, sich im klassischen Stahlbereich nur auf die anspruchsvollsten Produktsegmente zu konzentrieren und im Übrigen die Unternehmensgruppe weiter konsequent in Richtung Technologie- und Industriegüterkonzern – ebenfalls mit dem Fokus auf zukunftsorientierten Produktlösungen – zu entwickeln.

S. 36: Die in den vergangenen zwölf Jahren konsequent umgesetzte Strategie der Verlängerung der Wertschöpfungskette auf Basis von Premiumprodukten findet in der Er-

gebnisentwicklung gerade unter konjunkturell herausfordernden Rahmenbedingungen ihre Bestätigung.

S. 36: Vor allem der Abbau der Verschuldung um weitere 326,5 Mio. EUR bedeutet insofern eine bemerkenswerte Entwicklung, als das abgelaufene Geschäftsjahr mit Investitionen in Höhe von 851,5 Mio. EUR bereits einen ersten Schritt zur Umsetzung der Wachstumsstrategie 2020 brachte.

S. 40: Der voestalpine-Konzern hat bereits ab dem Börsengang 1995, insbesondere aber seit der strategischen Neuausrichtung im Geschäftsjahr 2001/02, konsequent den Weg des wertsteigernden Wachstums beschritten.

S. 40: Mit dieser ausschließlich „high tech/high quality“- und nicht an Umsatz und Menge orientierten Strategie nimmt die Unternehmensgruppe heute sowohl in Bezug auf die Profitabilität als auch qualitativ und technologisch in ihren Kernsegmenten eine führende Position in Europa ein und ist darüber hinaus in wesentlichen Geschäftsbereichen Weltmarktführer.

S. 40: Im Dezember 2012 hat daher der Aufsichtsrat der voestalpine AG – nach einem intensiven und detaillierten zwölfmonatigen Diskussionsprozess mit dem Vorstand – die Grundzüge der Konzernstrategie 2020 genehmigt, die folgende Prämissen und Zielsetzungen beinhaltet: Der voestalpine-Konzern setzt den Weg des wertsteigernden Wachstums langfristig konsequent fort. [...]

S. 41: Ein völliger Ausstieg aus der Stahlproduktion war zwar ebenfalls Gegenstand der Strategiediskussion, wurde aber verworfen, da eine Abgabe der hoch qualitativen eigenen Stahlbasis eine massive Schwächung der auf dem eigenen Werkstoff-Know-how aufbauenden Downstreambereiche nach sich ziehen würde.

S. 41: Mit der Umsetzung der Strategie 2020 wird der voestalpine-Konzern auch in einem noch mehr als bisher permanenten Veränderungen unterliegenden globalen Umfeld ein innovativer und verlässlicher Partner seiner Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre sein.

S. 44: Bereits im 1. Quartal 2012/13 tätigte die Metal Engineering Division eine strategisch wichtige Akquisition im Geschäftsbereich Draht.

S. 47: Die langfristige Rohstoffstrategie der voestalpine AG zielt weiterhin konsequent auf eine diversifizierte und breite Basis von Bezugsquellen ab, um Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten zu vermeiden.

S. 48: Dies spiegelt die grundlegende Bedeutung dieses Bereichs für die strategische Ausrichtung des voestalpine-Konzerns – langfristiger Ausbau der Technologie- und Qualitätsführerschaft insbesondere in den bereits jetzt dominierenden, erklärten langfristigen Wachstumsbranchen Mobilität und Energie – wider.

S. 52: Um trotz des fehlenden vollständigen Arbeitsauftrages des Rates die strategische Entwicklung der Klimapolitik voranzutreiben, hat die Kommission im März 2013 eine öffentliche Befragung über die Klimapolitik bis 2030 gestartet.

S. 54: Risikomanagement erstreckt sich sowohl über die strategische als auch die operative Ebene und ist damit ein maßgebliches Element für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

S. 54: Das strategische Risikomanagement dient der Evaluierung und Absicherung der strategischen Zukunftsplanungen.

S. 54: Die Strategie wird auf Konformität mit dem Zielsystem überprüft, um wertsteigerndes Wachstum durch bestmögliche Ressourcenallokation sicherzustellen.

S. 54: Zur Absicherung der Rohstoff- und Energieversorgung in den erforderlichen Mengen und Qualitäten verfolgt der voestalpine-Konzern bereits seit einigen Jahren eine den erhöhten Risiken entsprechende, diversifizierte Beschaffungsstrategie.

S. 55: Betreffend Richtlinienkompetenz, Strategiefestsetzung und Zieldefinition ist das finanzielle Risikomanagement zentral organisiert.

S. 55: Die Strategie zielt auf eine Verminderung der Schwankungen der Cashflows und der Erträge ab.

S. 56: Die Strategie zielt darauf ab, durch simultane Steuerung des Zinsänderungsrisikos und der Zinssensitivität die Auswirkungen von Zinsschwankungen unter Beachtung des Zinsaufwands zu minimieren.

2013:

S. 34f: Einmal mehr sorgten die Divisionen Metal Engineering und Metal Forming mit ihrem „downstream“-orientierten Portfolio für hohe Konstanz in der Geschäftsentwicklung, was die vor mittlerweile eineinhalb Jahrzehnten eingeschlagene Strategie der Verlängerung der Wertschöpfung, sprich Produktion ganzer Hightech-Komponenten und Bauteile für definierte Kernbranchen bei gleichzeitig höchster Kompetenz in der Herstellung des Materials Stahl selbst, bestätigt.

S. 36: In diesem Umfeld hat sich die bisherige Strategie des voestalpine-Konzerns, in die Verlängerung der Wertschöpfung zu investieren und im Stahlbereich selbst auf die technologisch anspruchsvollsten Marktsegmente zu setzen, schon allein insofern ausgezahlt, als die Steel Division ergebnismäßig die Benchmark in der europäischen Stahlindustrie darstellt und der Konzern insgesamt in seiner Ergebnisentwicklung nicht mehr

mit traditionellen Stahlherstellern vergleichbar ist.

S. 36: Die Wachstumsstrategie 2020 bedeutet die konsequente Fortsetzung dieses 2001 erfolgreich eingeschlagenen Weges.

S. 38: Trotz Ausweitung der Investitionstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 943,9 Mio. EUR wurde einmal mehr deutlich, dass mit der Umsetzung der Wachstumsstrategie des Konzerns keine Verschlechterung der wesentlichen Verschuldungskennzahlen

verbunden ist.

S. 41: In diesem Umfeld ist neben einer klaren strategischen Ausrichtung eine schlanke Kostenstruktur unerlässlich.

S. 43: Neben der Produktmixverbesserung bildet die Kosteneffizienz in der Produktion ein zentrales operatives wie strategisches Anliegen.

S. 43: Das Wachstum in dieser Division wird hauptsächlich durch die konsequente Realisierung der Value Added-Strategie in definierten Industriesegmenten getragen.

S. 44: Im Mittelpunkt der Aktivitäten der Metal Forming Division, die ihre Investitionen von 142,6 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2012/13 auf 130,6 Mio. EUR in der aktuellen Berichtsperiode um 8,4 % verringerte, stand die Implementierung der Globalisierungsstrategie.

S. 44: Mit dem Bau von neuen Werken in den USA, Südafrika und China begleitet die Division strategisch wichtige Automobilkunden auf ihrem Expansionskurs, um sie vor Ort mit anspruchsvollsten sicherheitsrelevanten Automobilkomponenten mit Schwerpunkt auf dem neuen Produktsegment „phs-ultraform“ (presshärtende Stähle auf Basis neuer Technologie) zu versorgen.

S. 45: Im Zuge der Umsetzung der Wachstumsstrategie des Konzerns erfolgten im Geschäftsjahr 2013/14 von der Größenordnung her zwar überschaubare, aber von der Bedeutung für die Weiterentwicklung des Konzerns betrachtet wichtige Akquisitionen.

S. 47: Um die Gesamtstrategie des voestalpine-Konzerns zu unterstützen, wurden auch internationale Karrieremessen nicht vernachlässigt – so gab etwa die deutsch-chinesische Karrieremesse SinoJobs Career Days dem Konzern die Möglichkeit, sich auch asiatischen Talenten als internationales Industrieunternehmen zu präsentieren.

S. 49: Die langfristige Rohstoffstrategie der voestalpine AG zielt weiterhin konsequent auf eine diversifizierte und breite Basis von Bezugsquellen ab, um Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten zu vermeiden.

S. 54: Das aktuelle 7. EU Umweltaktionsprogramm, seit Ende 2013 in Kraft, bildet den strategischen Rahmen für die europäische Umweltpolitik bis 2020. [nicht relevant]

S. 56: Im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung ist Risikomanagement integrierter Bestandteil der Geschäftsprozesse, Risikomanagement erstreckt sich sowohl über die strategische als auch die operative Ebene und ist damit ein maßgebliches Element für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

S. 56: Das strategische Risikomanagement dient der Evaluierung und Absicherung der strategischen Zukunftsplanungen.

S. 56: Die Strategie wird auf Konformität mit dem Zielsystem überprüft, um wertsteigerndes Wachstum durch bestmögliche Ressourcenallokation sicherzustellen.

S. 56: Der voestalpine-Konzern verfolgt daher bereits seit einigen Jahren eine diesen Risiken entsprechende diversifizierte Beschaffungsstrategie.

S. 57: Betreffend Richtlinienkompetenz, Strategiefestsetzung und Zieldefinition ist das finanzielle Risikomanagement zentral organisiert.

S. 57: Die Strategie zielt auf eine Verminderung der Schwankungen der Cashflows und der Erträge ab.

S. 63: Der voestalpine-Konzern sollte aufgrund seiner spezifischen strategischen Position als Qualitäts- und Technologieführer im High-End-Bereich der Stahlprodukte in Verbindung mit dem neuen, über die nächsten drei Jahre wirksam werdenden 900-Mio.-EUR-Ergebnisoptimierungsprogramm auch 2014/15 seine Ergebnisführerschaft der letzten Jahre behaupten können.

Wienerberger AG

2005:

S. 70: Im Rahmen der Strategie zur Verwertung nichtbetriebsnotwendiger Liegenschaften konnte zum Jahresende ein größeres Areal im Süden Wiens um 15,7 Mio. € veräußert werden, woraus ein Buchgewinn in Höhe von 10,6 Mio. € entstand.

S. 76: Im Mittelpunkt unserer Strategie steht die Steigerung des Unternehmenswertes.

2006:

S. 56: Wienerberger startet das neue Jahr mit einem strategisch wichtigen Expansionsschritt

und kauft in Bulgarien über 90 % der Anteile an der Uspeh AD mit einem Ziegelwerk in Lukovit, 120 km nordöstlich von Sofia.

S. 56: Wienerberger stellt mit den vorgelegten Ergebnissen für das erste Quartal erneut den Erfolg ihrer profitablen Wachstumsstrategie unter Beweis und konnte trotz eines äußerst strengen Winters in weiten Teilen Europas den Konzernumsatz um 15 % auf 383,9 Mio. € und das EBITDA um 2 % auf 55,6 Mio. € steigern.

S. 56: Wienerberger setzt mit dem Kauf von über 50% der Anteile an Briqueterie Bar Frères und der Inbetriebnahme eines Hintermauerziegelwerkes in Angervilliers ihre Wachstumsstrategie auch im französischen Markt weiter fort.

S. 62: Im Rahmen der Fortsetzung unserer Strategie zur Verwertung nichtbetriebsnotwendiger Liegenschaften konnte zu Jahresende ein Areal im Süden Wiens um 5,9 Mio. € veräußert werden, woraus ein Buchgewinn in Höhe von 5,1 Mio. € entstand.

S. 68: Im Mittelpunkt unserer Strategie steht die Steigerung des Unternehmenswertes.

S. 70: Die rasante Expansion und dezentrale Struktur der Wienerberger Gruppe stellen hohe Anforderungen an unseren strategischen Einkauf.

S. 70: Die langfristige Strategie wird vom zentralen Einkauf in Abstimmung mit dem Risikomanagement des Konzerns unter Berücksichtigung von quartalsweisen „Cash-flow at Risk“-Berechnungen gesteuert.

2007:

S. 28: Wienerberger verfolgt seit Jahren eine Strategie zur nachhaltigen und langfristigen Steigerung des Unternehmenswertes.

S. 29: Im Sinne des Kodex stehen Vorstand und Aufsichtsrat, insbesondere deren Vorsitzende, in laufender, über die Aufsichtsratssitzungen hinausgehender Diskussion zur Entwicklung und strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

S. 29: Der Aufsichtsrat entscheidet in Fragen grundsätzlicher Bedeutung und über die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

S. 31: Um den Einfluss einzelner Märkte auf die Ertragssituation von Wienerberger so gering wie möglich zu halten, verfolgen wir eine Strategie der geografischen Diversifizierung bei gleichzeitiger Konzentration auf das Kerngeschäft.

S. 31: Durch konzernweiten Knowhow- Transfer über die Entsendung von Experten, die das lokale Management unterstützen, sowie klare Vorgaben zu Rentabilitätszielen bei Wachstumsprojekten (siehe Strategie und Geschäftsmodell, Seite 35) versuchen wir dieses Risiko so gering wie möglich zu halten.

S. 62: Der Vorstand und das Investor Relations Team trafen im abgelaufenen Jahr hunderte Investoren aus aller Welt persönlich oder informierten bei Conference Calls und Video-Konferenzen über das Unternehmen, die Entwicklung und die Strategie.

S. 71: Da die Erhaltung des Investmentgrade Ratings für die Wienerberger von strategischer Bedeutung ist, wurde mit Wirkung zum 14. Oktober 2007 eine Kapitalerhöhung durchgeführt, in deren Zuge 9.779.893 neue Aktien ausgegeben wurden.

S. 72: Im laufenden Jahr wurden für die strategischen Akquisitionen von Baggeridge und Arriscraft 228,4 Mio. € investiert.

S. 73: Im Mittelpunkt unserer Strategie steht die Steigerung des Unternehmenswertes.

S. 75: Für 2008 sind Wachstumsinvestitionen von zumindest 500 Mio. € geplant. Davon werden mehr als 400 Mio. € auf Bolt-on Projekte sowie rund 100 Mio. € auf strategische Akquisitionen entfallen, wobei der Schwerpunkt der Investitionen in Zentral-Osteuropa liegt.

2008:

S. 18: Wienerberger verfolgt seit Jahren eine Strategie der Maximierung von Cash-flows zur nachhaltigen und langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 18: Während in Zeiten des Wirtschaftswachstums die erwirtschafteten Cash-flows vorrangig in Wachstumsprojekte investiert werden, hat Wienerberger in einem zunehmend schwieriger werdenden Marktumfeld den strategischen Schwerpunkt auf die Sicherung der Liquidität gelegt.

S. 20: Im Sinne des Kodex stehen Vorstand und Aufsichtsrat, insbesondere deren Vorsitzende, in laufender, über die Aufsichtsratssitzungen hinausgehender Diskussion zur Entwicklung und strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

S. 20: Der Aufsichtsrat entscheidet in Fragen grundsätzlicher Bedeutung und über die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

S. 23: Aufsichtsrat und Vorstand haben im Berichtsjahr in sieben Sitzungen intensiv die wirtschaftliche Lage und strategische Weiterentwicklung des Unternehmens sowie wesentliche Ereignisse, Investitionen und Maßnahmen beraten.

S. 23: Darüber hinaus war der Vorsitzende des Aufsichtsrats regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden in Kontakt, um über die Anpassung der Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens zu diskutieren.

S. 23: Aufgrund der durch die Finanzkrise ausgelösten Verschlechterung der allgemeinen Wirtschaftslage und des damit verbundenen Markteinbruchs in den USA und Großbritannien sowie des schwachen Wohnungsneubaus in Deutschland wurde es notwendig, die Strategie an das geänderte Marktumfeld anzupassen, Wachstumsprojekte aufzuschieben und die Maximierung der Cash-flows zur Erhaltung der gesunden finanziellen Basis und Liquidität als wichtigstes Ziel zu definieren.

S. 25: Während am 4. November Anpassungen der Strategie an das geänderte Marktumfeld sowie der aktuelle Stand der Umsetzung des Maßnahmenpakets zentrale Themen der Aufsichtsratssitzung waren, wurden am 9. Dezember 2008 die aktuelle Geschäftslage, die Vorschau auf das Jahresergebnis 2008 sowie das Budget 2009 besprochen.

S. 27: Im eigenen Aufgabengebiet ist jedes Vorstandsmitglied umfassend in die strategischen und operativen Tätigkeiten involviert und dabei in ständigem Kontakt mit dem an ihn berichtenden Management.

S. 27: Weiters werden alle strategischen Themen erörtert und hiezu bei Bedarf auch das zuständige Management beigezogen.

S. 28: Das Management Committee unterstützt den Vorstand bei der strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung der Wienerberger Gruppe.

S. 30: Die Folge sind differenzierte Basisgehälter je Zuständigkeit unter Berücksichtigung der damit verbundenen strategischen und operativen Verantwortung.

S. 33: Um den Einfluss einzelner Märkte auf die Ertragssituation der Gruppe so gering wie möglich zu halten, hat Wienerberger eine Strategie der geografischen Diversifizierung bei gleichzeitiger Konzentration auf das Kerngeschäft verfolgt.

S. 33: Diesen Risiken begegnete Wienerberger bereits im Sommer 2008 mit einer raschen Strategieanpassung, welche die Maximierung der Cash-flows zur Sicherung der Liquidität als oberste Priorität definiert hat.

S. 52: Konsequenterweise gehört Forschung und Entwicklung (F&E) zu den Schwerpunkten unserer strategischen Planung.

S. 66: Der Vorstand und das Investor Relations Team trafen im abgelaufenen Jahr hunderte Investoren aus aller Welt persönlich oder informierten bei Conference Calls und Video-Konferenzen über das Unternehmen, die Entwicklung und die Strategie.

S. 79: Für strategische Akquisitionen von Sandtoft in Großbritannien und IGM Ciglana Petrinja in Kroatien wurden insgesamt 98,9 Mio. € ausgegeben.

S. 80: Für die interne strategische Unternehmenssteuerung werden cash-orientierte Vorsteuerrentabilitäten auf allen Unternehmensebenen ermittelt, die die Wertschaffung der Gruppe und von Unternehmenseinheiten abbilden.

S. 83: Wir werden daher unsere an das geänderte Marktumfeld angepasste Strategie – Sicherung und Ausbau von Liquidität, Maximierung der Cash-flows und verstärkte Marketingaktivitäten – fortsetzen.

2009:

S. 18: Wienerberger verfolgt seit Jahren eine Strategie der Maximierung von Cash-flows zur nachhaltigen und langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts.

S. 20: Im Sinne des Kodex stehen Vorstand und Aufsichtsrat, insbesondere deren Vorsitzende, in laufender, über die Aufsichtsratssitzungen hinausgehender Diskussion zur Entwicklung und strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

S. 20: Zusätzlich übt der Aufsichtsrat seine Beratungs- und Kontrolltätigkeit je nach Bedeutung und fachlicher Zuordnung auch durch die folgenden vier Ausschüsse aus:

Präsidium und Vergütungsausschuss, Strategieausschuss 1), Prüfungsausschuss sowie Personal- und Nominierungsausschuss.

S. 20: Der Aufsichtsrat entscheidet in Fragen grundsätzlicher Bedeutung und über die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

S. 20: Aufgabe des Strategieausschusses ist es, die Strategie und Unternehmensentwicklung zu diskutieren, die Beschlussfassung in strategischen Belangen durch den Aufsichtsrat vorzubereiten und alle nicht dem gesamten Aufsichtsrat vorbehaltenen Angelegenheiten – insbesondere Investitionen, Akquisitionen und Liegenschaftsverkäufe zwischen 7,5 und 30 Mio. € – zu beschließen sowie in dringenden Fällen zu entscheiden.

S. 23: Aufsichtsrat und Vorstand haben im Berichtsjahr in acht Sitzungen intensiv die wirtschaftliche Lage und strategische Weiterentwicklung des Unternehmens sowie wesentliche Ereignisse, Restrukturierungs- und sonstige Maßnahmen beraten.

S. 23: Darüber hinaus war der Vorsitzende des Aufsichtsrats regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden in Kontakt, um über die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens zu diskutieren.

S. 23: Der Personal und Nominierungsausschuss tagte viermal, der Prüfungsausschuss dreimal und der Strategieausschuss zweimal.

S. 24: In der Aufsichtsratssitzung am 16. März 2009 wurde zudem die Geschäftsordnung des

Aufsichtsrats insoweit geändert, als der Projektausschuss in Zukunft die Bezeichnung „Strategieausschuss“ trägt.

S. 26: Im eigenen Verantwortungsbereich ist jedes Vorstandsmitglied umfassend in die jeweils relevanten strategischen und operativen Tätigkeiten involviert und dabei in ständigem Kontakt

S. 27: Darüber hinaus werden im Rahmen der Vorstandssitzungen (falls erforderlich auch unter Beiziehung des zuständigen Managements) strategische Themen erörtert, wobei der Schwerpunkt auf der (Weiter) Entwicklung von Märkten, Produkten und Technologien liegt.

S. 28: Die Bereichsdirektoren üben dabei eine beratende und unterstützende Funktion für den Vorstand in sämtlichen operativen und strategischen Belangen von Wienerberger aus.

S. 28: Das Top Management Holding unterstützt den Vorstand bei der strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung der Wienerberger Gruppe.

S. 30: Die Folge sind differenzierte Basisgehälter je Zuständigkeit unter Berücksichtigung der damit verbundenen strategischen und operativen Verantwortung.

S. 31: Für die Mitwirkung im Strategie, Prüfungs- sowie Personal- und Nominierungsausschuss erhält jedes Mitglied zusätzlich 5.000 € p.a. je Ausschuss.

S. 33: Um den Einfluss einzelner Märkte auf die Ertragssituation der Gruppe so gering wie möglich zu halten, hat Wienerberger eine Strategie der geografischen Diversifizierung bei gleichzeitiger Konzentration auf das Kerngeschäft verfolgt.

S. 33: Diesen Risiken begegnete Wienerberger bereits im Sommer 2008 und in noch größerem Umfang in 2009 mit einer raschen Strategieanpassung, welche die Maximierung der Cash-flows zur Sicherung der Liquidität als oberste Priorität definiert hat.

S. 52: Nun hat sich das Wienerberger Management für eine weitere Stufe zur strategischen Ausrichtung im Sinne der Nachhaltigkeit entschieden.

S. 52: Zur Definition der Nachhaltigkeitsstrategie, der Schlüsselindikatoren und der angestrebten Ziele wurde ein Sustainable Development Steering Committee (SDSC) gegründet, das sich einmal im Quartal trifft.

S. 66: Der Vorstand und das Investor-Relations-Team trafen im abgelaufenen Jahr hunderte Investoren aus aller Welt persönlich oder informierten bei Conference Calls und Video-Konferenzen über die wesentlichsten Kennzahlen sowie die operative und strategische Entwicklung des Unternehmens.

S. 80: 71,4 Mio. € (Vorjahr: 308,3 Mio. €) wurden für die Fertigstellung von bereits laufenden Wachstumsprojekten (Bolt-on Projekte sowie strategische Projekte) ausgegeben.

S. 82: Für die interne strategische Unternehmenssteuerung werden cash-orientierte Vorsteuerrrentabilitäten auf allen Unternehmensebenen ermittelt, die die Wertschaffung der Gruppe und von Unternehmenseinheiten abbilden.

2010:

S. 8: Aufsichtsrat und Vorstand haben im Berichtsjahr in sechs Sitzungen intensiv die wirtschaftliche Lage und strategische Weiterentwicklung des Unternehmens sowie wesentliche Ereignisse, Investitionen und Maßnahmen beraten.

S. 8: Darüber hinaus war der Vorsitzende des Aufsichtsrats regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden in Kontakt, um über die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens zu diskutieren.

S. 8: Der Personal- und Nominierungsausschuss tagte dreimal, der Prüfungsausschuss viermal und der Strategieausschuss zweimal.

S. 9: Die Sitzungen des Strategieausschusses vom 27. April und 15. Oktober 2010 standen im Zeichen der Wienerberger Strategie.

S. 9: Um die Abhängigkeit der Geschäftsentwicklung vom Wohnungsneubau mittelfristig zu reduzieren, wurde die Verbreiterung des Kerngeschäfts in der Strategie von Wienerberger verankert.

S. 9: Darüber hinaus wurden als strategische Schwerpunkte die Forcierung von Systemlösungen, Produktinnovationen, Marketing und Vertrieb sowie die optimierte Auslastung unserer Kapazitäten definiert.

S. 10: Während am 2. November die Ergebnisse des dritten Quartals, die Energiestrategie sowie die Selbstevaluierung des Aufsichtsrats im Hinblick auf dessen Arbeitseffizienz im Mittelpunkt standen, waren am 15. Dezember 2010 die aktuelle Geschäftslage, eine Vorschau auf das Jahresergebnis 2010 sowie der Beschluss des Budgets 2011 zentrale Themen.

S. 11: Im eigenen Verantwortungsbereich ist jedes Vorstandsmitglied umfassend in die jeweils relevanten strategischen und operativen Tätigkeiten involviert und dabei in ständigem Kontakt mit dem an ihn berichtenden Management.

S. 12: Darüber hinaus werden im Rahmen der Vorstandssitzungen (falls erforderlich auch unter Beiziehung des zuständigen Managements) strategische Themen erörtert, wobei der Schwerpunkt auf der (Weiter-)Entwicklung von Märkten, Produkten und Technologien liegt.

S. 12: Die operative und strategische Unternehmensführung ist auf die drei Vorstände aufgeteilt.

S. 13: Die Bereichsdirektoren üben dabei eine beratende und unterstützende Funktion für den Vorstand in sämtlichen operativen und strategischen Belangen von Wienerberger aus.

S. 13: Das Top Management Holding unterstützt den Vorstand bei der strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung der Wienerberger Gruppe.

S. 15: Die Folge sind differenzierte Basisgehälter je Zuständigkeit unter Berücksichtigung der damit verbundenen strategischen und operativen Verantwortung.

S. 17: Für die Mitwirkung im Strategie-, Prüfungs- sowie Personal- und Nominierungsausschuss erhält jedes Mitglied zusätzlich 5.000 € p.a. je Ausschuss.

S. 19: Um den Einfluss einzelner Märkte auf die Ertragssituation der Gruppe gering zu halten, verfolgt Wienerberger eine Strategie der geografischen Diversifizierung bei gleichzeitiger Konzentration auf das Kerngeschäft.

S. 22: Forschung und Entwicklung (F&E) zählt zu den Schwerpunkten der strategischen Planung von Wienerberger und hat einen zentralen Stellenwert im Unternehmen.

S. 22f: Mit der Verankerung von Nachhaltigkeit als strategischen Schwerpunkt wird sich die zukünftige Forschungs- und Entwicklungsarbeit noch intensiver diesem Thema widmen.

S. 24: Unsere Strategie im Kerngeschäft zielt darauf ab, in allen Märkten, in denen wir präsent sind, Führungspositionen auf- bzw. auszubauen.

S. 26: Um die Abhängigkeit der Geschäftsentwicklung vom Wohnungsneubau mittelfristig zu reduzieren, wurde die Verbreiterung des Kerngeschäfts in der Strategie von Wienerberger verankert und eine stärkere Ausrichtung auf die Bereiche Renovierung und Infrastruktur angestrebt.

S. 27: Nachhaltigkeit wurde aufgrund der zunehmenden Bedeutung für die Zukunft von Wienerberger als strategische Säule im Unternehmen verankert.

S. 37: Der Vorstand und das Investor Relations Team trafen im abgelaufenen Jahr hunderte Investoren aus aller Welt persönlich oder informierten bei Conference Calls und Videokonferenzen über die wesentlichsten Kennzahlen sowie die operative und strategische

Entwicklung des Unternehmens.

S. 50: Für die interne strategische Unternehmenssteuerung werden cash-orientierte Vorsteuerrentabilitäten auf allen Unternehmensebenen ermittelt, die die Wertschaffung der Gruppe und von Unternehmenseinheiten abbilden.

2011:

S. 3: Im eigenen Verantwortungsbereich ist jedes Vorstandsmitglied umfassend in die jeweils relevanten strategischen und operativen Tätigkeiten involviert und dabei in ständigem Kontakt mit dem an ihn berichtenden Management.

S. 4: Darüber hinaus werden im Rahmen der Vorstandssitzungen (falls erforderlich auch unter Beiziehung des zuständigen Managements) strategische Themen erörtert, wobei der Schwerpunkt auf der (Weiter-)Entwicklung von Märkten, Produkten und Technologien liegt.

S. 4: Die operative und strategische Unternehmensführung ist auf die drei Vorstände aufgeteilt.

S. 5: Die Bereichsdirektoren üben dabei eine beratende und unterstützende Funktion für den Vorstand in sämtlichen operativen und strategischen Belangen von Wienerberger aus.

S. 5: Das Top Management der Holding unterstützt den Vorstand bei der strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung der Wienerberger Gruppe.

S. 7: Die Folge sind differenzierte Basisgehälter je Zuständigkeit unter Berücksichtigung der damit verbundenen strategischen und operativen Verantwortung.

S. 11: Um die Abhängigkeit vom Wohnungsneubau zu reduzieren, zielt Wienerberger strategisch auf eine Verbreiterung jener Geschäftsbereiche ab, die Produkte für Renovierung und Infrastruktur anbieten.

S. 14: Nach Abschluss der Restrukturierungsphase im Jahr 2009 erfolgte die strategische Neuausrichtung von einem stark expansionsgetriebenen zu einem marktorientierten Unternehmen mit Fokus auf den Vertrieb von innovativen und hochwertigen Produkten.

S. 14: Um die Abhängigkeit der Geschäftsentwicklung vom Wohnungsneubau mittelfristig zu reduzieren, wurde die Verbreiterung des Kerngeschäfts in der Strategie von Wienerberger verankert und eine stärkere Ausrichtung auf die Bereiche Renovierung und Infrastruktur angestrebt.

S. 14: Im strategischen Fokus bleibt auch weiterhin finanzielle Disziplin sowie die Erhaltung einer starken Kapitalstruktur.

S. 14: Unsere Strategie im Kerngeschäft zielt darauf ab, in allen Märkten, in denen wir präsent sind, Führungspositionen auf- bzw. auszubauen.

S. 17: Nachhaltigkeit wurde aufgrund der zunehmenden Bedeutung für die Zukunft von Wienerberger als strategische Säule im Unternehmen verankert.

S. 18: Forschung und Entwicklung (F&E) zählt zu den Schwerpunkten der strategischen Planung von Wienerberger und hat einen zentralen Stellenwert im Unternehmen.

S. 28: Der Vorstand und das Investor Relations Team trafen im abgelaufenen Jahr hunderte Investoren aus aller Welt persönlich oder informierten bei Conference Calls

und Videokonferenzen über die wesentlichsten Kennzahlen sowie die operative und strategische Entwicklung des Unternehmens.

S. 38: Wienerberger hat als Teil der proaktiven Finanzierungsstrategie bereits im ersten Halbjahr 2011 den Refinanzierungsbedarf bis ins Jahr 2014 abgesichert.

S. 41: Für die interne strategische Unternehmenssteuerung werden cashorientierte Vorsteuerrrentabilitäten auf allen Unternehmensebenen ermittelt, die die Wertschaffung der Gruppe und von Unternehmenseinheiten abbilden.

2012:

S. 3: Schwerpunktmäßig verbleiben die strategische Entwicklung der Wienerberger Gruppe vorwiegend bei Heimo Scheuch und die Finanzagenden bei Willy Van Riet.

S. 4: Grundlage für die Arbeit als Gesamtvorstand ist die gemeinschaftliche Bearbeitung von

strategischen und operativen Sachverhalten und der kontinuierliche Informationsaustausch.

S. 4: Darüber hinaus werden im Rahmen dieser Sitzungen strategische Themen erörtert, wobei der Schwerpunkt auf der (Weiter-)Entwicklung von Märkten, Produkten und Technologien liegt.

S. 5: In den einzelnen operativen Einheiten sowie auf Produktgruppenebene ist jeweils ein Bereichsmanagement mit der operativen Leitung und der Umsetzung von strategischen Projekten betraut.

S. 6: Die Folge sind differenzierte Basisgehälter je Zuständigkeit unter Berücksichtigung der damit verbundenen strategischen und operativen Verantwortung.

S. 10: Um die Abhängigkeit vom Wohnungsneubau zu reduzieren, zielt Wienerberger strategisch auf eine Verbreiterung jener Geschäftsbereiche ab, die Produkte für Renovierung und Infrastruktur anbieten.

S. 15: Forschung und Entwicklung (F&E) zählt zu den Schwerpunkten der strategischen Planung von Wienerberger und hat einen zentralen Stellenwert im Unternehmen.

S. 18: Nachhaltigkeit ist bei Wienerberger in die Unternehmensstrategie eingebettet.

S. 23: Eine Analyse der unterschiedlichen Anlagestrategien institutioneller Anleger zeigt, dass wertorientierte Investoren mit einem Anteil von 64 % dominieren, gefolgt von GARP-Investoren (19 %) und wachstumsorientierten Investoren (6 %).

S. 23: Der Vorstand und das Investor Relations Team trafen im abgelaufenen Jahr hunderte Investoren aus aller Welt persönlich oder informierten bei Conference Calls und Videokonferenzen über die wesentlichsten Kennzahlen sowie die operative und strategische

Entwicklung des Unternehmens.

S. 39: Die pro - aktive Refinanzierungsstrategie wird beibehalten, und auch in Zukunft sollen kleinere Tranchen emittiert werden, um einerseits den durch die Pipeline Integration entstehenden Finanzierungsaufwand zu decken und andererseits das Fälligkeitsprofil zu optimieren.

S. 42: Für die interne strategische Unternehmenssteuerung werden cash-orientierte Vorsteuerrentabilitäten auf allen Unternehmensebenen ermittelt, die sowohl die Wertschaffung einzelner Unternehmenseinheiten als auch der gesamten Gruppe abbilden.

2013:

S. 9: Diese starke Liquiditätsreserve wird im Rahmen einer proaktiven Finanzierungsstrategie zur Tilgung einer im Juli 2014 fälligen Anleihe und zur Finanzierung des saisonalen Working Capital-Bedarfs vorgehalten.

S. 12: Die proaktive Refinanzierungsstrategie in kleineren Tranchen wird auch in Zukunft beibehalten, um das Fälligkeitsprofil zu optimieren.

S. 15: Für die interne strategische Unternehmenssteuerung werden cash-orientierte Vorsteuerrentabilitäten auf allen Unternehmensebenen ermittelt, die sowohl die Wertschaffung einzelner Unternehmenseinheiten als auch der gesamten Gruppe abbilden.

S. 20: Wir setzen weiterhin auf unsere Strategie, in der Region verstärkt innovative Produkte

auf den Markt zu bringen, um auch in Zukunft Innovationsführer in Osteuropa zu sein.

S. 20: Die Absatzmengen bei Hintermauerziegeln waren jedoch durch proaktive Preisstrategien in der Berichtsperiode stabil bis leicht positiv.

S. 28: Dabei liegt der strategische Schwerpunkt auf der Verbreiterung der industriellen Basis und der Steigerung des Umsatzanteils im Renovierungsmarkt.

S. 29: Forschung und Entwicklung (F&E) zählt zu den Schwerpunkten der strategischen Planung von Wienerberger und hat einen zentralen Stellenwert im Unternehmen.

S. 30: Für die Wienerberger Nachhaltigkeitsstrategie, die Schlüsselindikatoren gemäß GRI und die angestrebten Ziele ist ein Sustainability Steering Committee (SSC) zuständig, das sich regelmäßig abstimmt und bei Bedarf zusammentrifft.

S. 33: Eine Analyse der unterschiedlichen Anlagestrategien institutioneller Anleger zeigt, dass wertorientierte Investoren mit einem Anteil von 57 % dominieren, gefolgt von GARP-Investoren (23 %) sowie Index und wachstumsorientierten Investoren (je 7 %).

S. 34: Um die Abhängigkeit vom Wohnungsneubau zu reduzieren, zielt Wienerberger strategisch auf eine Verbreiterung jener Geschäftsbereiche ab, die Produkte für Renovierung und Infrastruktur anbieten.

Zumtobel AG

2005:

S. 10: Die strategischen Schwerpunkte im Berichtsjahr lagen auf vier Bereichen: [...]

S. 18f: Belastend wirkte der Anstieg der Materialkosten von EUR 474,4 Millionen (dies entspricht 42,0% vom Umsatz) im Geschäftsjahr 2004/05 auf EUR 504,1 Millionen (oder 42,6% vom Umsatz) im Geschäftsjahr 2005/06, der auf Erhöhungen von Rohmaterialpreisen und einen erhöhten Anteil von bezogenen Produkten aufgrund der weiteren Umsetzung der Outsourcing-Strategie im Konzern zurückzuführen ist.

S. 20: Entsprechend der Strategie, verstärkt auf Innovation zu setzen, konnte damit der Anteil für F&E-Ausgaben auch im Verhältnis zum Umsatz von 2,6% im Geschäftsjahr 2004/05 auf 2,7% im Geschäftsjahr 2005/06 weiter gesteigert werden.

2006:

S. 10: Die Unternehmensstrategie der Zumtobel Gruppe baut dabei auf drei Säulen auf: Wachstum, kontinuierliche Steigerung der Profitabilität und die starke Marktposition.

S. 10f: Die Zumtobel AG fungiert als Konzernobergesellschaft und stellt konzernweite Managementfunktionen bereit unter anderem in den Bereichen Strategie und Konzernentwicklung, Human Resources, Corporate Governance, Corporate Finance, Steuern und Recht, Interne Revision, Versicherungswesen, Treasury, IT, Corporate Communications und Investor Relations.

S. 12: In den strategischen Wachstumsregionen in Osteuropa und Asien soll darüber hinaus überproportionales Wachstum generiert werden.

S. 14: In diesem Zusammenhang wurde im Berichtszeitraum die bestehende Markenstrategie weiter erfolgreich umgesetzt.

S. 16: Dies versetzt das Unternehmen in die Lage, die eingeleitete Wachstumsstrategie im asiatischen Markt und die strategisch wichtige Integration insbesondere der chinesischen Werke in das weltweite Fertigungsnetzwerk des Leuchtengeschäfts noch konsequenter fortzuführen.

S. 40: Die Risiken, die sich aus der innovativen, ergebnis- und wachstumsorientierten Strategie ergeben, können durch die Mitarbeiter in der Zumtobel Gruppe sowie die gruppenweiten Controlling- und Reviewprozesse schnell identifiziert und falls notwendig limitiert werden.

S. 46: Bei der Evaluierung von möglichen Akquisitionszielen werden diszipliniert die strategischen Kriterien bezüglich regionaler Expansion, Erwerb neuer Technologien oder Gewinnung neuer Anwendungslösungen beachtet.

2007:

S. 8: Der Konzern verfolgt eine Mehrmarkenstrategie, die mit starken, international etablierten und neu eingeführten, jungen Marken unterschiedliche Geschäftsfelder und Kundenzielgruppen im Lichtmarkt anspricht.

S. 8: Diese umfassen unter anderem die Bereiche Strategie und Konzernentwicklung, Human Resources, Corporate Accounting, Steuern und Recht, Interne Revision, Versicherungswesen, Treasury, IT, Corporate Communications und Investor Relations.

S. 9: Die operative Tätigkeit der Divisionen sowie deren strategische Ausrichtung wird vom Vorstand in regelmäßigen Sitzungen mit den Geschäftsleitern begleitet und gestaltet.

S. 11: Ein besonderer Fokus wird dabei auf die strategischen Wachstumsregionen in Osteuropa, China, Hongkong, Singapur, Indien sowie den Mittleren Osten gelegt.

S. 12: Die Zumtobel Gruppe verfügt aufgrund des geringen Verschuldungsgrades über eine solide Bilanzstruktur und konnte im Juni 2008 zudem einen neuen Kreditrahmen mit einem Bankenkonsortium vereinbaren, aus dem während der fünfjährigen Laufzeit

bis zu 280 Mio EUR zusätzliche Bankmittel aufgenommen werden können. Für strategische Schritte besteht so die notwendige finanzielle Flexibilität.

S. 21: Für strategische Schritte besteht so die notwendige finanzielle Flexibilität.

S. 21: Diese umfassen unter anderem die Bereiche Strategie- und Konzernentwicklung, Investor Relations, Steuern und Recht, Versicherungswesen, Treasury, IT und Corporate Communications.

S. 28f: Es ist das Ziel der Zumtobel Gruppe, bei allen Lieferanten einen Werte- und Verhaltenskodex zur Sicherstellung internationaler Sozial-, Qualitäts- und Umweltstandards zu implementieren.

S. 35: Die Strategie Innovationen aktiv durch LED-Patente abzusichern, wurde fortgesetzt.

S. 35: Im Rahmen der Light+Building wurde die strategische Kooperation mit dem führenden US Hersteller CREE veröffentlicht, welche der Zumtobel Gruppe nun den Zugang zu den effizientesten Hochleistungschips ermöglicht und eine perfekte Ergänzung zur strategischen Partnerschaft mit dem japanischen Chiphersteller Toyoda Gosei im niedrigeren und mittleren Leistungsbereich darstellt.

S. 36: Die Personalentwicklung ist ein zentraler Bestandteil der Konzernstrategie.

S. 37: Das Risiko der Abhängigkeit von Großlieferanten auf den Beschaffungsmärkten wird

durch weltweite Einkaufsaktivitäten, langfristige Verträge für strategisch wichtige Rohstoffe sowie durch die kontinuierliche Optimierung des Lieferantenportfolios minimiert.

S. 39: Die Risiken, die sich aus der innovativen, ergebnis- und wachstumsorientierten Strategie ergeben, können durch die Mitarbeiter in der Zumtobel Gruppe sowie die gruppenweiten Controlling- und Reviewprozesse schnell identifiziert und falls notwendig limitiert werden.

2008:

S. 10: Diese umfassen unter anderem die Bereiche Strategie und Konzernentwicklung, Personalwesen, Konzernrechnungswesen, Steuern und Recht, Interne Revision, Versicherungswesen, Treasury umfasst unter anderem die zentrale Finanzierung und das Liquiditätsmanagement des Konzerns), IT, Unternehmenskommunikation und Investor Relations.

S. 10: Die operative Tätigkeit der Divisionen sowie deren strategische Ausrichtung werden vom Vorstand in regelmäßigen Sitzungen mit den Geschäftsleitern begleitet und gestaltet.

S. 10: Der Konzern verfolgt eine Mehrmarkenstrategie, die mit starken, international etablierten Marken unterschiedliche Geschäftsfelder und Kundenzielgruppen im Lichtmarkt anspricht.

S. 11: Im Geschäftsjahr 2008/09 ist zur strategiekonformen Steuerung der Zumtobel Gruppe die Balanced Scorecard eingeführt worden.

S. 11: Die Balanced Scorecard dient als Führungsinstrument zur Ausrichtung der gesamten Gruppe an den langfristigen strategischen Zielen und ist ein wesentlicher Bestandteil des Performance Management.

S. 11f: Die strategischen Ziele werden den unterschiedlichen Perspektiven (Potentiale, Prozesse, Kunden und Finanzen) zugeordnet, was eine ausgewogene Sichtweise auf die unterschiedlichen Ziele erlaubt.

S. 12: Zusätzlich erlaubt die Einführung von Balanced Scorecard und Strategy Map einen integrierten Planungsablauf der die enge inhaltliche und zeitliche Verzahnung von strategischer Planung und jährlicher Budgetierung sicherstellt.

S. 13: Für strategische Schritte besteht so grundsätzlich die notwendige finanzielle Flexibilität.

S. 13: Wachstum durch gezielte Akquisitionen zu generieren, ist zu gegebener Zeit eine strategische Option, sofern Akquisitionsziel und Kaufpreis in den strategischen und finanziellen Rahmen passen.

S. 14: Auf diese geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat das Management der Zumtobel Gruppe reagiert und entsprechende – teilweise sehr einschneidende – Maßnahmen zur Verbesserung von Kostenposition und Liquidität eingeleitet und zum schon Teil umgesetzt, um die Erreichung der avisierten strategischen Ziele sicher zu stellen.

S. 25: Diese umfassen unter anderem die Bereiche Strategie und Konzernentwicklung, Personalwesen, Konzernrechnungswesen, Steuern und Recht, Interne Revision, Versicherungswesen, Treasury (umfasst unter anderem die zentrale Finanzierung und das Liquiditätsmanagement des Konzerns,), IT, Unternehmenskommunikation und Investor Relations.

S. 29: Als Folge der Innovationsstrategie der Zumtobel Gruppe wurde eine umfangreiche Ausbildungsinitiative zur LED Technologie gestartet.

S. 32: Die Beschaffungsstrategie wird in der Zumtobel Gruppe als wertschöpfender Prozess verstanden und ist fokussiert auf Produktqualität, Preis, Liefertreue, Service und Innovation.

S. 32: Aufgrund segmentspezifischer Anforderungen an den Einkauf verfolgt das Lighting Segment sowie das Components Segment spezifische Einkaufsstrategien.

S. 32: Durch eine flexible Multi-Sourcing-Strategie wie auch eine partnerschaftliche Integration der Lieferanten konnten die Kosten gesenkt und die Prozesse optimiert werden.

S. 32: Zusätzlich wird der Erhalt des Wettbewerbs zwischen gleichwertigen Lieferanten sichergestellt. Aufgrund einer zentral gesteuerten Bündelung des Einkaufs für den größten Teil der Warengruppen („Lead buying“) kann eine Verbesserung der Verhandlungspositionen gegenüber oft ebenfalls global agierenden Lieferanten sowie ein koordiniertes strategisches Vorgehen in der Warengruppe erreicht werden.

S. 36: Die bereits bestehende strategische Kooperation, sichert weiterhin den Zugang zu den effizientesten LED-Hochleistungschips und stellt eine gute Ergänzung zur strategischen Partnerschaft im niedrigeren und mittleren Leistungsbereich mit dem japanischen Chiphersteller Toyoda Gosei dar.

S. 38: Bei der Zumtobel Gruppe ist das Risikomanagement ein eigenständiger, strategisch ausgerichteter Prozess und Teil der operativen Führungsarbeit.

S. 40: Für strategische Schritte besteht so grundsätzlich die notwendige finanzielle Flexibilität.

S. 40: Die Personalentwicklung ist ein zentraler Bestandteil der Konzernstrategie.

S. 41: Das Risiko der Abhängigkeit von Großlieferanten auf den Beschaffungsmärkten wird durch weltweite Einkaufsaktivitäten, langfristige Verträge für strategisch wichtige Rohstoffe sowie durch die kontinuierliche Optimierung des Lieferantenportfolios minimiert.

2009:

S. 10: Der Konzern verfolgt eine Mehrmarkenstrategie, die mit starken, international etablierten Marken unterschiedliche Geschäftsfelder und Kundenzielgruppen im Lichtmarkt anspricht.

S. 12: Im Geschäftsjahr 2008/09 ist zur strategiekonformen Steuerung der Zumtobel Gruppe die Balanced Scorecard eingeführt worden.

S. 12: Die Balanced Scorecard dient als Führungsinstrument zur Ausrichtung der gesamten Gruppe an den langfristigen strategischen Zielen und ist damit ein Bestandteil des Performance Managements.

S. 12: Die strategischen Ziele werden den unterschiedlichen Perspektiven (Potentiale, Prozesse, Kunden und Finanzen) zugeordnet, was eine ausgewogene Sichtweise auf die unterschiedlichen Ziele erlaubt.

S. 12: Im Geschäftsjahr 2009/10 hat das Management der Zumtobel Gruppe seine strategischen Ziele sowohl für die Konzernebene als auch die Segmente weiter verfeinert und in Strategy Maps zusammengefasst.

S. 12: Als Weiterentwicklung zum Vorjahr wurde das Thema Nachhaltigkeit als wesentliches strategisches Element in der Balanced Scorecard verankert.

S. 12: Zusätzlich wird durch einen integrierten Planungsablauf sichergestellt, dass strategische Planung und jährliche Budgetierung eng inhaltlich und zeitlich verzahnt sind.

S. 13: Für strategische Schritte besteht so grundsätzlich die notwendige finanzielle Flexibilität.

S. 13: Wachstum durch gezielte Akquisitionen zu generieren, ist aber erst dann eine strategische Option, wenn Akquisitionsziel und Kaufpreis in den strategischen und finanziellen Rahmen passen.

S. 13: Die Ergebnisse mündeten in die Ende 2009 verabschiedeten Nachhaltigkeitsstrategie „Through Light we care“ und den entsprechenden Aufbau von Organisations- und Berichtsstrukturen.

S. 19: Am 13. und 14. April fand anlässlich der Branchenmesse Light + Building im April 2010 in Frankfurt am Main zum nunmehr dritten Mal ein Capital Markets Day statt, bei dem der Vorstand und Mitglieder des Managements institutionelle Investoren und Analysten über die Strategie des Unternehmens informierten.

S. 31: Die Beschaffungsstrategie wird in der Zumtobel Gruppe als wertschöpfender Prozess verstanden und ist fokussiert auf Produktqualität, Preis, Liefertreue, Service und Innovation.

S. 31: Aufgrund segmentspezifischer Anforderungen an den Einkauf verfolgt das Lighting Segment sowie das Components Segment spezifische Einkaufsstrategien, die aber ähnlichen Organisationsprinzipien folgen.

S. 32: Zudem wird so ein koordiniertes strategisches Vorgehen in den Warengruppen sichergestellt.

S. 32: Der betriebliche Umweltschutz ist ein fester Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie und des Verhaltenskodex für Mitarbeiter der Zumtobel Gruppe.

S. 36: Bei der Zumtobel Gruppe ist das Risikomanagement ein eigenständiger, strategisch ausgerichteter Prozess und Teil der operativen Führungsarbeit.

S. 38: Die Personalentwicklung ist ein zentraler Bestandteil der Konzernstrategie.

S. 39: Die Zumtobel Gruppe ist ein global agierender Konzern, wobei sich die strategischen Hauptmärkte auf Zentraleuropa, Australien, USA sowie auf die aus heutiger Sicht sicheren Märkte in Asien und dem Nahen Osten verteilen.

2010:

S. 10: Der Konzern verfolgt eine Mehrmarkenstrategie, die mit starken, international etablierten Marken unterschiedliche Geschäftsfelder und Kundenzielgruppen im Lichtmarkt anspricht.

S. 11: Die Zumtobel Gruppe hat vor Jahren die strategische Entscheidung getroffen, nicht in die kapitalintensive LED-Chip-Fertigung zu investieren, sondern kauft diese Produkte von Chipherstellern wie CREE, LG Innotek, Toyoda Gosei oder Epistar zu.

S. 13: Das umfangreiche Patentportfolio sichert Wachstum, Wettbewerbsvorsprung und den Zugang zu strategischen Kooperationen mit Unternehmen aus der Elektronikindustrie. Auf weitere Ausführungen im Kapitel 1.10 Forschung und Entwicklung wird verwiesen.

S. 15: Im Frühjahr 2011 wurde die strategische Unternehmensplanung (Mittelfristplanung) bis zum Geschäftsjahr 2014/15 abgeschlossen und vom Aufsichtsrat der Gesellschaft genehmigt.

S. 16: Die globale Wachstumsstrategie ist eng verzahnt mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Zumtobel Gruppe „Through Light, we care“.

S. 16: Ein energieeffizientes Produktangebot, das Know-how und Engagement der Mitarbeiter, effiziente, ressourcenschonende Geschäftsprozesse und Integrität sind sowohl die vier Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie als auch Grundvoraussetzung und wesentliche Erfolgsfaktoren für globales Wachstum.

S. 16: Um das Thema Nachhaltigkeit in der Gruppe besser steuern und transparent kommunizieren zu können, hat die Zumtobel Gruppe Ende 2009 eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet.

S. 20: Am 27. April 2011 wurde die strategische Unternehmensplanung (Mittelfristplanung) bis zum Geschäftsjahr 2014/15 der Öffentlichkeit kommuniziert.

S. 30: So begegnet die Zumtobel Gruppe dem demografischen Wandel, dem Fachkräftemangel sowie internen Veränderungen, wie sie die neue globale Wachstumsstrategie mit sich bringt.

S. 30: Im Rahmen der Mittelfriststrategie strebt die Zumtobel Gruppe überdurchschnittliches Wachstum durch verstärkte Investitionen in Marktbearbeitung und Neuproduktentwicklung an.

S. 32: Durch die neue globale Wachstumsstrategie hat dies weiter an Bedeutung gewonnen.

S. 33: Dabei stellen die aktuellen Entwicklungen wie der technologische Wandel in der Leuchtenindustrie, die Verteuerung und die Verknappung von Rohstoffen sowie die globale Wachstumsstrategie der Zumtobel Gruppe den Einkauf vor stetige Herausforderungen.

S. 33: Lead Buyer bearbeiten mehr als 80% des Einkaufsvolumens, definieren die Warengruppenstrategie sowie das Lieferantenportfolio und fördern ein aktives Risikomanagement, welches auch die konsequente Anwendung der Second-Source- Strategie der Zumtobel Gruppe beinhaltet.

S. 34: Dies spiegelt sich auch in der Nachhaltigkeitsstrategie („Through Light, we care“) der Zumtobel Gruppe wider und beinhaltet einen bewussten Umgang mit Rohstoffen und die Vermeidung von Emissionen und Abfall in allen Stufen der Wertschöpfung – von der Produktentwicklung über die Produktion bis hin zum effizienten Verpackungs- und Transportkonzept.

S. 35: F&E ist ein entscheidender Bestandteil der Konzernstrategie.

S. 35: Das umfangreiche Patentportfolio sichert Wachstum, Wettbewerbsvorsprung und den Zugang zu strategischen Kooperationen mit Unternehmen aus der Elektronikindustrie.

S. 36: Von zentraler Bedeutung, um auf die Anforderungen des technologischen Wandels reagieren zu können, sind langfristige strategische Partnerschaften mit Zulieferern, Forschungsinstitutionen und industriellen Partnern.

S. 37: Bei der Zumtobel Gruppe ist das Risikomanagement ein eigenständiger, strategisch ausgerichteter Prozess sowie Teil der operativen Führungsarbeit.

S. 38: Die Zumtobel Gruppe ist ein weltweit agierender Konzern, wobei sich die strategischen Hauptmärkte auf Europa, Australien, die USA sowie China verteilen.

2011:

S. 11: Der Konzern verfolgt eine Mehrmarkenstrategie, die mit starken, international etablierten Marken unterschiedliche Geschäftsfelder und Kundenzielgruppen im Lichtmarkt anspricht.

S. 11: Die Zumtobel Gruppe hat vor Jahren die strategische Entscheidung getroffen, nicht in die kapitalintensive LED-Chip-Fertigung zu investieren, sondern diese Produkte von Chipherstellern zuzukaufen.

S. 13: Das umfangreiche Patentportfolio macht die innovative Kraft des Unternehmens deutlich und sichert Wachstum, Wettbewerbsvorsprung und den Zugang zu strategischen Kooperationen mit Unternehmen aus der Elektronikindustrie.

S. 15: Die Zumtobel Gruppe verfolgt eine langfristig orientierte globale Wachstumsstrategie.

S. 16 Die globale Wachstumsstrategie ist eng verzahnt mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Zumtobel Gruppe „Through Light, we care“.

S. 16: Ein energieeffizientes Produktangebot, das Know-how und Engagement der Mitarbeiter, effiziente, ressourcenschonende Geschäftsprozesse und Integrität sind sowohl die vier Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie als auch Grundvoraussetzung und wesentliche Erfolgsfaktoren für globales Wachstum.

S. 16: Um das Thema Nachhaltigkeit in der Gruppe besser steuern und transparent kommunizieren zu können, hat die Zumtobel Gruppe Ende 2009 die oben genannte Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet und veröffentlichte im Juli 2010 erstmalig einen Nachhaltigkeitsbericht, basierend auf Vorgaben des internationalen Leitfadens „G3“ der Global Reporting Initiative.

S. 19: In diesem Zusammenhang präsentierten Vorstand und Management am 17. und 18. April 2012 auf Messeführungen und im Rahmen von Vorträgen die operative Entwicklung und die Strategie der Unternehmensgruppe.

S. 20: Am 11. Oktober 2011 verkündete die Zumtobel Gruppe als Teil ihrer im April 2011 veröffentlichten Mittelfriststrategie den Ausbau des Leuchtenwerks in Dornbirn, Österreich.

S. 22: Getragen durch eine positive Entwicklung des Renovierungsgeschäfts, das starke Wachstum mit LED-Produkten sowie erste positive Effekte aus dem Ausbau des Vertriebs im

Rahmen der globalen Wachstumsstrategie, stieg der Segmentumsatz im Berichtszeitraum um 9,2% auf 949,2 Mio EUR (Vorjahr 869,0 Mio EUR).

S. 29: Zwar wurde entsprechend der globalen Wachstumsstrategie im Berichtszeitraum deutlich in den Ausbau der Vertriebsmannschaft sowie der F&E-Teams investiert, gegenläufig jedoch kam es aufgrund der schwierigen Lage im Komponentengeschäft vor allem in der Produktion zu einer Anpassung der Personalkapazitäten und -kosten.

S. 30: Die Zumtobel Gruppe baut auf eine über Jahrzehnte gewachsene, starke Unternehmenskultur auf. Im Berichtsjahr wurden die Unternehmenswerte im Hinblick auf die globale Wachstumsstrategie unter Einbeziehung von Vorstand, Fachabteilungen, Führungskräften und Betriebsrat überarbeitet und auf drei starke Kernwerte reduziert: PASSION, PERFORMANCE und PARTNERSHIP.

S. 30: Sie sollen dazu beitragen, die Unternehmensvision zu erfüllen und die globale Wachstumsstrategie umzusetzen.

S. 31: Durch die globale Wachstumsstrategie hat dies weiter an Bedeutung gewonnen.

S. 31: In dem strukturierten Gespräch werden ein gemeinsames Verständnis über die Werte, die Unternehmensstrategie und Ziele entwickelt, gegenseitige Erwartungen abgeglichen und

systematisch Entwicklungspotenziale identifiziert.

S. 32: Dabei stellen die aktuellen Entwicklungen wie der technologische Wandel in der Leuchtenindustrie, die Verteuerung und die Verknappung von Rohstoffen sowie die globale

Wachstumsstrategie der Zumtobel Gruppe den Einkauf vor stetig neue Herausforderungen.

S. 32: Lead Buyer bearbeiten mehr als 80% des Einkaufsvolumens, definieren die Warengruppenstrategie sowie das Lieferantenportfolio und fördern ein aktives Risikomanagement, welches auch die konsequente Anwendung der „Second-Source-Strategie“ der Zumtobel Gruppe beinhaltet.

S. 32: Wie wertvoll diese Strategie ist, hat sich im Berichtszeitraum bestätigt.

S. 33: Diese sind unerlässlich in der Zeit des Technologiewandels hin zu komplexen elektronischen Beleuchtungssystemen und damit eine wichtige Voraussetzung für die globale Wachstumsstrategie der Gruppe.

S. 34: Dies spiegelt sich auch in der Nachhaltigkeitsstrategie („Through Light, we care“) der Zumtobel Gruppe wider und beinhaltet einen sorgsam und effizienten Umgang mit Rohstoffen sowie die Vermeidung und Verminderung von Emissionen und Abfall entlang des

gesamten Lebenszyklus der Produkte.

S. 35: Forschung und Entwicklung (F&E) ist durch die Entwicklung und Anwendung neuer Technologien ein entscheidender Erfolgsfaktor für die globale Wachstumsstrategie der Zumtobel Gruppe.

S. 35: Das umfangreiche Patentportfolio sichert Wachstum, Wettbewerbsvorsprung und den Zugang zu strategischen Kooperationen mit Unternehmen aus der Elektronikindustrie.

S. 36: Von zentraler Bedeutung, um auf die Anforderungen des technologischen Wandels reagieren zu können, sind langfristige strategische Partnerschaften mit Zulieferern, Forschungsinstitutionen und industriellen Partnern wie etwa dem Kompetenzzentrum Licht, den Halbleiterherstellern Toyoda Gosei, Cree, LG Innotek, Sharp und dem ASIC-Partner Dialog Semiconductor. Aus der Partnerschaft mit LG Innotek konnte im Berichtsjahr von den Marken Tridonic und Zumtobel eine große Bandbreite an LED-Linien- und Flächenmodulen entwickelt und auf den Markt gebracht werden.

S. 36: Zum Ende des Berichtsjahres wurde die strategische Partnerschaft von Tridonic mit Schneider Electric bekannt gegeben.

S. 37: Bei der Zumtobel Gruppe ist das Risikomanagement ein eigenständiger, strategisch ausgerichteter Prozess sowie Teil der operativen Führungsarbeit. Basisinstrumente zur Risikoüberwachung und -kontrolle sind neben einer im Geschäftsjahr 2011/12 konzernweit implementierten Risikomanagement-Software standardisierte Planungs und Controllingprozesse, konzernweite Richtlinien, eine laufende Berichterstattung sowie das Interne Kontrollsystem (siehe Punkt 1.14).

S. 38: Die höheren Strukturkosten aus dem Ausbau der Vertriebs- und der F&E-Aktivitäten im Rahmen der globalen Wachstumsstrategie würden bei rückläufigen Umsätzen die Profitabilität zusätzlich belasten.

S. 39: Sonstige strategisch wichtige Märkte sind Australien, die USA sowie China.

S. 49: Die Zumtobel Gruppe steht vor großen strategischen Herausforderungen und Chancen.

S. 49: Der Vorstand hält deshalb grundsätzlich an der globalen Wachstumsstrategie fest, weil wir weiterhin davon überzeugt sind, dass es mit der LED-Technologie, dem Thema Energieeffizienz und zusätzlichen globalen Marktchancen wie etwa in Asien und den USA sehr gute Wachstumsimpulse für die Lichtindustrie gibt.

S. 49: Zusätzlich zu unseren strategischen Herausforderungen und der unsicheren konjunkturellen Entwicklung der wichtigsten Absatzmärkte, insbesondere in Europa, erschweren die unklaren Auswirkungen möglicher staatlicher Sparprogramme konkrete Prognosen.

2012:

S. 10: Der Konzern verfolgt eine Mehrmarkenstrategie, die mit starken, international etablierten Marken unterschiedliche Geschäftsfelder und Kundenzielgruppen im Lichtmarkt anspricht.

S. 11: Die Zumtobel Gruppe hat vor Jahren die strategische Entscheidung getroffen, nicht in die kapitalintensive LED-Chip-Fertigung zu investieren, sondern diese Produkte von Chipherstellern zuzukaufen.

S. 13: Das umfangreiche Patentportfolio macht die innovative Kraft des Unternehmens deutlich und sichert Wachstum, Wettbewerbsvorsprung und den Zugang zu strategischen Kooperationen mit Unternehmen aus der Elektronikindustrie.

S. 15: Die Zumtobel Gruppe verfolgt mit allen ihren Marken eine langfristig ausgerichtete, globale Wachstumsstrategie.

S. 15: Grundlage dieser Strategie sind der breit gefächerte Marktzugang aller Marken, das profunde Know-how in der Lichtanwendung, die starke Technologieposition und zusammen die umfassende Abdeckung der Wertschöpfungskette.

S. 15: Grundsätzlich hält der Vorstand in der wichtigen Phase des Technologiewandels an der Globalisierungs- und Wachstumsstrategie fest, angesichts vieler struktureller Veränderungen in der Industrie und eines derzeit sehr schwachen Marktumfelds sind die Herausforderungen aber für jede Marke unterschiedlich.

S. 16: Ein wesentlicher Kern der Konzernstrategie ist es, die Wertschöpfungskette in der professionellen Beleuchtung möglichst umfassend abzudecken.

S. 16: Um das dafür notwendige umfassende Portfolio zur Verfügung stellen zu können, strebt Tridonic künftig zunehmend strategische Partnerschaften an.

S. 16: Die globale Wachstumsstrategie ist eng verzahnt mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Zumtobel Gruppe „Through Light, we care“.

S. 16: Ein energieeffizientes Produktangebot, das Know-how und Engagement der Mitarbeiter, effiziente, ressourcenschonende Geschäftsprozesse und Integrität sind sowohl die vier Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie als auch Grundvoraussetzung und wesentliche Erfolgsfaktoren für globales Wachstum.

S. 16: Um das Thema Nachhaltigkeit in der Gruppe besser steuern und transparent kommunizieren zu können, hat die Zumtobel Gruppe Ende 2009 die oben genannte Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet und veröffentlichte im Juli 2010 erstmalig einen Nachhaltigkeitsbericht, basierend auf Vorgaben des internationalen Leitfadens „G3“ der Global Reporting Initiative.

S. 20: Damit werden auch die laufenden Belastungen aus der Bereitstellungsprovision reduziert und es besteht grundsätzlich weiterhin die notwendige finanzielle Flexibilität für strategische Schritte.

S. 20: Im Februar 2013 verkaufte die Zumtobel Gruppe die Firma Ledon Lamp GmbH, ein 2009 gegründetes Start-up-Unternehmen für LED-Lampen für Endverbraucher, und hat damit die strategische Fokussierung auf das Kerngeschäft in der professionellen Beleuchtung fortgesetzt.

S. 23: Im Rahmen der strategischen Fokussierung im Bereich LED-Komponenten auf das Kerngeschäft in der professionellen Allgemeinbeleuchtung werden die erfolgreichen Aktivitäten im Bereich der Lichtwerbung in einem eigenen Profit-Center dargestellt.

S. 25: Im Februar 2013 wurde die Firma Ledon Lamp GmbH, ein 2009 gegründetes Start-up-

Unternehmen für LED-Lampen für Endverbraucher, an einen strategischen Investor verkauft.

S. 31: Die drei Kernwerte Passion, Performance, Partnership bilden das Fundament für das tägliche Handeln und sind eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft.

S. 32: Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch ist ein wichtiges Instrument in der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Vorgesetzten. In dem strukturierten Gespräch werden ein gemeinsames Verständnis über die Werte, die Unternehmensstrategie und Ziele entwickelt, gegenseitige Erwartungen abgeglichen und systematisch Entwicklungspotenziale identifiziert.

S. 33: Durch eine Plattform- und „Multi-Sourcing“-Strategie wird die Versorgung auch bei unerwarteten, externen Ereignissen und Bedarfsschwankungen sichergestellt.

S. 33: Die „Multi-Sourcing“-Strategie, also der Aufbau von mindestens zwei Lieferanten pro Produkt, ist vor allem bei Volumenprodukten unerlässlich, um flexibel agieren zu können.

S. 33: Strategische Partnerschaften mit Lieferanten helfen, den veränderten Umfeldbedingungen flexibel zu begegnen und Innovationen zu fördern.

S. 33: Diese Bewertung wird vom strategischen Einkauf koordiniert und in Zusammenarbeit mit Technik, Beschaffung und dem Bereich Supplier Quality durchgeführt.

S. 35: Dies spiegelt sich auch in der Nachhaltigkeitsstrategie („Through Light, we care“) der Zumtobel Gruppe wider und beinhaltet einen sorgsamen und effizienten Umgang mit Ressourcen sowie die Vermeidung und Verminderung von Emissionen und Abfall entlang des gesamten Lebenszyklus der Produkte.

S. 36: Forschung und Entwicklung (F&E) ist durch die Entwicklung und Anwendung neuer Technologien ein entscheidender Erfolgsfaktor für die globale Wachstumsstrategie der Zumtobel Gruppe.

S. 36: Ein umfangreiches Patentportfolio gerade im Bereich der neuen Technologien sichert den Marken der Zumtobel Gruppe Wachstum, Wettbewerbsvorsprung und den Zugang zu strategischen Kooperationen mit anderen Unternehmen.

S. 37: Schon heute liefern langfristige strategische Partnerschaften mit Zulieferern, Forschungsinstitutionen und industriellen Partnern, wie etwa dem Kompetenzzentrum Licht, LG Innotec oder Schneider Electric, einen wertvollen Beitrag.

S. 38: Bei der Zumtobel Gruppe ist das Risikomanagement ein eigenständiger, strategisch ausgerichteter Prozess sowie Teil der operativen Führungsarbeit.

S. 40: Sonstige strategisch wichtige Märkte sind Australien, die USA sowie China.

S. 46: In der Zumtobel Gruppe sind die Unternehmenswerte, der Verhaltenskodex (Code of Conduct), die Konzernstrategie sowie die Aufbauorganisation (Organigramme) schriftlich dokumentiert und im Intranet verfügbar.

S. 50: Der Vorstand hält in dieser wichtigen Phase des Technologiewandels an der Globalisierungs- und Wachstumsstrategie fest.

S. 50: Grundlage dieser Strategie sind der breit gefächerte Marktzugang aller Marken, das profunde Know-how in der Lichtenanwendung, die starke Technologieposition und die umfassende Abdeckung der Wertschöpfungskette.

S. 51: Ein wesentlicher Kern der Konzernstrategie ist es, die Wertschöpfungskette in der professionellen Beleuchtung möglichst umfassend abzudecken.

S. 51: Um das dafür notwendige umfassende Portfolio zur Verfügung stellen zu können, strebt Tridonic künftig zunehmend strategische Partnerschaften an.

S. 51: Neben der Kosteneffizienz stehen im laufenden Geschäftsjahr vor allem Fortschritte in der strategischen Entwicklung der Marken im Vordergrund.

2013:

S. 10: Organisatorisch sind den Geschäftsbereichen die Funktionen Produktmanagement, Entwicklung, Marketing und Qualität zugeordnet mit dem Ziel, das Produktportfolio strategisch zu entwickeln, das Markenprofil zu schärfen und den Time-to-market-Prozess deutlich zu beschleunigen.

S. 11: Die Zentralbereiche umfassen das Controlling, Personalwesen, Konzernrechnungswesen, Steuern und Recht, Interne Revision, Versicherungswesen, Treasury (inklusive zentraler Finanzierung und Liquiditätsmanagement des Konzerns), IT, Unternehmenskommunikation, Investor Relations sowie das Corporate Center, welches unter anderem für Strategieentwicklung, M&A-Aktivitäten und Prozessmanagement zuständig ist.

S. 11: Die Zentralbereiche haben die Aufgabe, die Umsetzung der Unternehmensstrategie über standardisierte Prozesse und Instrumente zu unterstützen sowie gruppenweit Transparenz und Effizienz sicherzustellen.

S. 11: Die Zumtobel Gruppe hat vor Jahren die strategische Entscheidung getroffen, nicht in die kapitalintensive LED-Chip-Fertigung zu investieren, sondern diese Produkte von Chipherstellern zuzukaufen.

S. 13: Der Konzern verfolgt eine Mehrmarkenstrategie, die mit starken, international etablierten Marken (Thorn, Zumtobel, Tridonic) unterschiedliche Geschäftsfelder, Kundenzielgruppen und Vertriebskanäle im Lichtmarkt anspricht und damit eine breite Abdeckung des internationalen Leuchtenmarktes sicherstellt.

S. 15: Das umfangreiche Patentportfolio macht die innovative Kraft des Unternehmens deutlich und sichert Wachstum, Wettbewerbsvorsprung und den Zugang zu strategischen Kooperationen mit Unternehmen aus der Elektronikindustrie.

S. 16: Die Zumtobel Gruppe verfolgt eine langfristig ausgerichtete, profitable Wachstumsstrategie.

S. 16: Ein wesentlicher Kern der Konzernstrategie ist der Mehrmarkenansatz sowie die umfassende Abdeckung der Wertschöpfungskette vom Modul bis zur Lichtlösung.

S. 18: Um das dafür notwendige umfassende Portfolio zur Verfügung stellen zu können, strebt Tridonic künftig zuehrend strategische Partnerschaften mit Kunden sowie anderen Spielern entlang der Wertschöpfungskette an.

S. 18: Angesichts der signifikanten Veränderungen im Geschäftsjahr 2013/14, insbesondere mit Blick auf die Unternehmensstruktur, sollen auch die Nachhaltigkeitsaktivitäten als integraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit den neuen Strukturen und strategischen Schwerpunkten angepasst werden.

S. 18: Auf Basis dieser Ergebnisse wird die Zumtobel Gruppe ihr Engagement für Nachhaltigkeit – abgestimmt auf die neue Unternehmensstrategie – neu ausrichten.

S. 20: Hauptgründe dafür waren die soliden Finanzzahlen, die aufkeimende Hoffnung einer Erholung der europäischen Wirtschaft mit positiven Impulsen für die Bauwirtschaft und insbesondere die positiven Erwartungen im Zusammenhang mit dem Vorstandswechsel und den damit verbundenen Strategie- und Kostenanpassungen in der Zumtobel Gruppe.

S. 22: Im Geschäftsjahr 2013/14 berichteten 13 renommierte internationale und heimische Analysten regelmäßig über die Zumtobel Aktie und gaben dabei ihre Einschätzung zur Unternehmensstrategie sowie Unternehmensbewertung ab (in alphabetischer Reihenfolge): [...]

S. 22: In diesem Zusammenhang erläuterten Vorstand und Management auf Standführungen und im Rahmen von Vorträgen die operative Entwicklung, die neue Unternehmensstruktur, Strategie und Mittelfristziele der Unternehmensgruppe.

S. 23: Die Zumtobel Gruppe hat auf der im April stattgefundenen Messe Light + Building im Rahmen des Capital Markets Day (2. April 2014) umfassend über die strategische Unternehmensplanung und die damit verbundenen Restrukturierungsmaßnahmen bis zum Geschäftsjahr 2016/17 informiert.

S. 25: Damit hat sich auch die Strategie bestätigt, mit Ende des Geschäftsjahres aus der Produktion und dem Vertrieb von magnetischen Vorschaltgeräten und Transformatoren auszusteigen, um die Ressourcen noch stärker auf die LED-Technologie zu fokussieren.

S. 34: In dem strukturierten Gespräch entwickeln Führungskräfte und Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis über die Werte, die Unternehmensstrategie und die Ziele.

S. 35: Durch eine Plattform- und „Multi-Sourcing“- Strategie wird die Versorgung auch bei unerwarteten, externen Ereignissen und Bedarfsschwankungen sichergestellt.

S. 35: Die „Multi-Sourcing“-Strategie, also der Aufbau von mindestens zwei Lieferanten pro Produkt, ist vor allem bei Volumenprodukten unerlässlich, um flexibel agieren zu können.

S. 35: Strategische Partnerschaften mit Lieferanten helfen, den veränderten Umfeldbedingungen flexibel zu begegnen und Innovationen zu fördern.

S. 35: Diese Bewertung wird vom strategischen Einkauf koordiniert und in Zusammenarbeit mit Technik, Beschaffung und dem Bereich Supplier Quality durchgeführt.

S. 38: Ein umfangreiches Patentportfolio gerade im Bereich der neuen Technologien sichert den Marken der Zumtobel Gruppe Wachstum, Wettbewerbsvorsprung und den Zugang zu strategischen Kooperationen mit anderen Unternehmen.

S. 39: Schon heute liefern langfristige strategische Partnerschaften mit Zulieferern, Forschungsinstitutionen und industriellen Partnern, wie etwa dem Kompetenzzentrum Licht oder LG Innotec, einen wertvollen Beitrag.

S. 40: Bei der Zumtobel Gruppe ist das Risikomanagement ein eigenständiger, strategisch ausgerichteter Prozess sowie Teil der operativen Führungsarbeit.

S. 53: Die Zumtobel Gruppe verfügt durch die Mehrmarkenstrategie, das profunde Know-how in der Lichtanwendung, die starke Technologieposition, die umfassende Abdeckung der Wertschöpfungskette sowie die solide Bilanz- und Finanzierungsstruktur über eine ausgezeichnete Position, um von den Wachstumsimpulsen der Branche überdurchschnittlich zu profitieren.

Anhang B: Strategieänderungen nach Unternehmen und COBIT-Klassifikation

Andritz:

0 Strategieänderungen

CA Immobilien Anlagen AG:

2x rückwirkend: „Stakeholder value of business investments“

1x angekündigt: „Stakeholder value of business investments“

1x rückwirkend: „Portfolio of competitive products and services“

Conwert Immobilien Invest SE:

5x rückwirkend: „Portfolio of competitive products and services“

1x angekündigt: „Portfolio of competitive products and services“

2x rückwirkend: „Stakeholder value of business investments“

4x rückwirkend: „Managed business risks (safeguarding of assets)“

Erste Bank Group AG:

0 Strategieänderungen

Flughafen Wien AG:

0 Strategieänderungen

Immofinanz AG:

2x rückwirkend: „Portfolio of competitive products and services“

1x rückwirkend: „Stakeholder value of business investments“

1x rückwirkend: „Optimization of business process functionality“

Lenzing AG:

1x rückwirkend: „Customer-oriented service culture“

1x rückwirkend: „Optimization of business process functionality“

2x angekündigt: „Optimization of business process functionality“

1x angekündigt: „Portfolio of competitive products and services“

Österreichische Post AG:

1x angekündigt: „Stakeholder value of business investments“

1x angekündigt: „Optimization of business process costs“

1x rückwirkend: „Optimization of business process functionality“

1x angekündigt: „Optimization of business process functionality“

OMV AG:

0 Strategieänderungen

Raiffeisen Bank International AG:

2x rückwirkend: „Optimization of business process costs“

1x rückwirkend: „Managed business risks (safeguarding of assets)“

RHI AG:

0 Strategieänderungen

Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG:

2x rückwirkend: „Stakeholder value of business investments“

Telekom AG:

2x angekündigt: „Stakeholder value of business investments“

1x rückwirkend: „Portfolio of competitive products and services“

Uniq AG:

1x angekündigt: „Portfolio of competitive products and services“

1x rückwirkend: „Stakeholder value of business investments“

1x angekündigt: „Stakeholder value of business investments“

Verbund AG:

2x rückwirkend: „Stakeholder value of business investments“

Vienna Insurance Group AG:

0 Strategieänderungen

Voest Alpine AG:

0 Strategieänderungen

Wienerberger AG:

4x rückwirkend: „Stakeholder value of business investments“

1x rückwirkend: „Managed business risks (safeguarding of assets)“

4x rückwirkend: „Portfolio of competitive products and services“

Zumtobel AG

2x rückwirkend: „Stakeholder value of business investments“

2x angekündigt: „Compliance with internal policies“

Anhang C: Vorstandsvorsitzende der Unternehmen

Andritz AG:

2005-2013: Wolfgang Leitner

CA Immobilien Anlagen AG:

2005-2013: Dr. Bruno Ettenauer

Conwert Immobilien Invest AG:

2005-2010: Günter Kerbler

2010-2013: Johannes Meran, MBA

Erste Bank Group AG:

2005-2013: Andreas Treichl

Flughafen Wien AG:

2005-2010: Mag. Herbert Kaufmann

2011: Dr. Christoph Herbst

2011-2013: Mag. Julian Jäger und Dr. Günther Ofner

Immofinanz AG:

2005-2007 MMag. Dr. Karl Petrikovics

2008-2013: Dr. Eduard Zehetner

Lenzing AG:

2005- 2008 Dipl.-Betriebswirt Thomas Fahnemann

2009-2013: Mag. Dr. Peter Untersperger

OMV AG:

2005-2011: Dr. Wolfgang Ruttenstorfer

2011-2013: Gerhard Roiss

Österreichische Post AG:

2005-2009 Dr. Anton Wais

2009-2013 DI Dr. Georg Pölzl

Raiffeisen Bank International AG:

2005-2013, Dr. Herbert Stepic

2013 Dr. Karl Sevelda

RHI AG:

2005-2006 DI Dr. Helmut Draxler

2007-2008 DI Dr. Andreas Meier

2009-2010 Thomas Fahnenmann

2011-2013 Franz Struzl.

Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG:

2005-2013: Gerald Grohmann.

Telekom AG:

2005-2006 Heinz Sundt

2006-2009 Dr. Boris Nemšić

2009-2013 Dr. Hannes Ametsreiter

Uniq AG:

2005 Dr. Peter Eichler

2006-2011 Dr. Konstantin Klien

2011-2013 Dr. Andreas Brandstetter

Verbund AG:

2005-2007 Dipl. Ing. Hans Haider

2007-2009 Dr. Michael Pistauer

2009-2013 Dipl. Ing. Wolfgang Anzengruber

Vienna Insurance Group AG:

2005- 2012 Dr. Günter Geyer

2012-2013 Dr. Peter Hagen.

Voest Alpine AG:

2005-2013: Dr. Wolfgang Eder

Wienerberger AG:

2005-2009: Dr. Wolfgang Eder

2009-2013: Dr. Heimo Scheuch

Zumtobel AG:

2005-2010: Dr. Andreas Ludwig

2010-2013: Dr. Harald Sommerer

2013-2015: Dr. Ulrich Schumacher