

**Mediator** – Ein Mediator ist eine neutrale und unabhängige Person, die als Vermittler in einem Konflikt agiert und die beteiligten Parteien bei der Entwicklung einer einvernehmlichen Lösung unterstützt, ohne selbst Entscheidungen zu treffen.

**Milestone** – Ein Milestone (Meilenstein) ist ein Zwischenziel im Projektverlauf, das den Abschluss einer Etappe markiert und eine Überprüfung des Projektfortschritts ermöglicht. Milestones helfen bei der Planung und Steuerung des Projekts, indem sie klare Kontrollpunkte setzen.

**Nachhaltigkeit** – Konzept, das eine Entwicklung vorsieht, welche die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden. Es umfasst wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte, die alle gleichermaßen berücksichtigt werden sollen.

**OPEX** – OPEX (Operational Expenditures) sind alle laufenden Betriebsausgaben eines Unternehmens für den täglichen Geschäftsbetrieb, wie zB Kosten für Rohstoffe, Personal, Energie und Leasing. Diese Ausgaben werden in der Regel direkt in voller Höhe in der GuV erfasst.

**P&ID** – Abkürzung für Piping and Instrumentation Diagram (dt: Rohrleitungs- und Instrumentierungsdiagramme). Diese Diagramme zeigen die spezifischen Rohrleitungen, Ventile, Instrumente und Steuerungen, die in den Prozessen verwendet werden.

**PFD** – Abkürzung für Prozessflussdiagramm. Dabei handelt es sich um Diagramme, die die Hauptprozesse und deren Ablauf darstellen. Diese Diagramme helfen, die grundlegenden Prozessschritte und die Reihenfolge der Operationen zu visualisieren.

**Plan-Bilanz** – Eine zukunftsgerichtete Bilanz, die die erwarteten Vermögenswerte und Kapitalstrukturen eines Unternehmens für einen Stichtag in der Zukunft darstellt. Sie dient der Finanzplanung und unterstützt dabei, die künftige wirtschaftliche Lage zu bewerten.

**Plan-GuV** – Eine zukunftsgerichtete Erfolgsrechnung, die geplante Gewinne (Erträge) und Verluste (Aufwendungen) eines Unternehmens (oder eines Großprojektes) für einen bestimmten Zeitraum (meist 5 bis 10 Jahre) gegenüberstellt. Sie dient der Ermittlung des wirtschaftlichen Erfolgs und hilft, die Tragfähigkeit einer Geschäftsidee sowie den Zeitpunkt des Erreichens der Gewinnschwelle (Break-even-Point) zu bewerten.

**Plan-Liquidität** – Eine zukunftsgerichtete Darstellung der Zahlungsflüsse eines Unternehmens (oder eines Großprojektes) für einen bestimmten Zeitraum (meist für 5 bis 10 Jahre). Sie dient einerseits zur Ermittlung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens (oder bei einem Großprojekt) zu bestimmten Zeitpunkten und andererseits zur Ermittlung von eventuell notwendigem zusätzlichem Finanzbedarf (zB Darstellung von Szenarien für Ausfall von Einnahmen oder größeren Verzögerungen im Projekt).

**PMI** – Abkürzung für Plus Minus Interesting; ist eine Denkstrategie von Edward de Bono, die dazu dient, Ideen oder Themen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Sie hilft bei der Entscheidungsfindung, indem positive, negative und interessante Aspekte eines Themas systematisch analysiert werden.

Die im folgenden Kapitel 1.2. erläuterte „wissenschaftlich fundierte Methode“ basiert im Wesentlichen auf zwei Grundlagen. Die erste Grundlage stammt aus der praktischen Erfahrung von großen, internationalen Unternehmen, die regelmäßig – im Auftrag von öffentlichen und privaten Kunden – mittlere und große Investitionsprojekte im Ausland realisieren.

Die zweite Grundlage bilden die „Vorgaben für Projektentwicklung“, die von der Weltbank (World Bank) bzw von allen „Internationalen Finanzinstituten“ (IFIs) definiert wurden. Die IFIs haben im Wesentlichen die Praxiserfahrungen aus Großprojekten der letzten 40 bis 50 Jahre in einem „5-Phasenmodell“ zusammengefasst.

Wenn große, mittlere oder auch kleine Unternehmen internationale Investitionsprojekte erfolgreich realisieren wollen, müssen diese ihre Projekte anhand dieses „strukturierten Phasenmodells“ entwickeln und auch sorgfältig dokumentieren, weil praktisch alle nationalen und internationalen Banken sowie Förderstellen die Projektentwicklung, Planung und Dokumentation entsprechend diesem Phasenmodell voraussetzen.

Nachdem praktisch alle mittleren/größeren Investitionsprojekte „externe Finanzierungen oder Förderungen“ benötigen, müssen alle Unternehmen ihre Projekte anhand dieser Struktur entwickeln und auch dokumentieren, damit daraus ein „bankable project“ für die notwendige externe Finanzierung bzw Förderung resultieren kann.

Als abschließende Motivation für Unternehmen – und ganz besonders für KMUs – sei darauf hingewiesen, dass dieses strukturierte Phasenmodell auch den großen Vorteil hat, das Risiko insbesondere bei der Vorbereitung in jedem Investitionsprojekt zu reduzieren. Besonders für KMUs ist das Risiko hoch, dass eine lange und kostenintensive Projektentwicklung – die schlussendlich nicht zum Erfolg führt – für die Zukunft des ganzen Unternehmens finanziell kritisch werden kann.

Dieses Handbuch wird für die Praxisanwendung noch durch ein interaktives Softwaretool ergänzt. Das Softwaretool ist somit praktisch eine interaktive Checkliste für jedes KMU und jeden Anwender, um systematisch und selbstkritisch alle Analyse- und Planungsschritte durchzuführen und professionell zu dokumentieren. Zusammen mit einem professionellen Businessplan und Finanzplan können sie damit die notwendigen Unterlagen für ein „bankable project“ als Vorlage für Banken und Förderstellen ausarbeiten.

## 1.2. Wissenschaftliche Grundlagen für IPE

### 1.2.1. Forschungsdesign für IPE

Das Forschungsdesign des Konsortiums basiert auf dem Ansatz **Design Science Research (DSR)**. Dieser zielt darauf ab, Lösungen zu entwickeln, die in der realen Welt effektiv eingesetzt werden können, um die Bedürfnisse und Anforderungen der relevanten Interessensgruppen zu erfüllen.

Das zentrale Ziel des DSR ist es, durch die Gestaltung und Implementierung von innovativen Artefakten (zB System-Prozessen, Modellen oder Methoden) reale Probleme zu lösen und gleichzeitig neues Wissen zu generieren.

Das **Design-Science-Research-Paradigma** stellt eine Forschungsstrategie dar, die sich auf die **Lösung praktischer Probleme durch die Entwicklung von Artefakten** konzentriert. Es unterscheidet sich von rein theoretischen Ansätzen, da es den Transfer von Lösungen in reale Anwendungsszenarien priorisiert.

### **Keine neuen Investitionsprojekte ohne Rücksichtnahme auf SDGs**

<https://www.bundestkanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>

<https://www.bmeia.gv.at/ministerium/aktuelles/sustainable-development-goals-sdg>

[https://nevensuboticstiftung.de/blogs/die-17-nachhaltigkeitsziele-der-vereinten-nationen?gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMI0pfTk-CthgMVOD8GAB1GhQpoEAAYAAEgL5OPD\\_BwE](https://nevensuboticstiftung.de/blogs/die-17-nachhaltigkeitsziele-der-vereinten-nationen?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI0pfTk-CthgMVOD8GAB1GhQpoEAAYAAEgL5OPD_BwE)

## **1.4. Self-Check im Softwaretool**

Die TPA-Gruppe hat im Jahr 2021 für die Austrian Development Agency (ADA ist Teil des Außenministeriums in Wien) einen „Selbsttest für Unternehmen“ entwickelt, die **Investitionsprojekte in Afrika planen und umsetzen wollen**. Dieser Selbsttest lässt sich sinngemäß auch für ausländische Investitionsprojekte im Bereich Umwelt und Energie verwenden.

Mithilfe dieses Selbsttests sollen die Geschäftsleitung und auch die für das Investitionsprojekt verantwortlichen Leitungspersonen selbstkritisch beantworten, ob im eigenen Unternehmen alle notwendigen Voraussetzungen und Kenntnisse für das Investitionsprojekt im betreffenden Zielland vorhanden sind und wo ggf externe Expertise (sowohl in Österreich als auch im Zielland) zugekauft werden muss.

**Nachfolgend finden Sie die Kurzfassung des vorgenannten Selbsttests:**

### **FRAGEN zu Kapitel 1. – Selbsttest zum Unternehmen**

#### **Strategie und Organisation**

1. Wie sieht die internationale Projekterfahrung Ihres Unternehmens aus, insbesondere im Zielland (Track Records)? Welche Erfolge oder Herausforderungen haben vergleichbare Vorhaben in der Vergangenheit geprägt?
2. Welche strategische Bedeutung hat das geplante Projekt für Ihr Unternehmen? Inwiefern steht es im Fokus der Unternehmensleitung oder konkurriert es mit anderen unternehmens-internen Prioritäten?
3. Welche unternehmerischen, technischen und personellen Kompetenzen qualifizieren Ihr Unternehmen für ein investives Auslandsprojekt? Wo sehen Sie ggf Weiterentwicklungsbedarf?
4. Wie ist die interne Organisation des Projekts gestaltet? Wie sind Aufgaben verteilt und welche personellen und zeitlichen Ressourcen stehen für die Planung und Umsetzung zur Verfügung?
5. Wie sieht das aktuelle Organigramm Ihres Unternehmens aus? Welche Zielstruktur ist für die Projektgesellschaft im Ausland geplant?

#### **Projekthalt und Planung**

6. Wie schätzen Sie die Marktchancen im Zielland ein? Wie ist Ihr Geschäftsmodell darauf ausgerichtet, und welche konkreten Investitionen sind geplant?
7. Gibt es bereits einen detaillierten Arbeits- und Zeitplan (zB in Form eines Gantt Charts)? Welche Risiken wurden identifiziert und welche Maßnahmen sind zur Risikominderung vorgesehen?

## 2. Projektidee & Factfinding

### 2.1. Projekt – Basiswissen – Abgrenzung

**Ein internationales investives Projekt** ist, wie bereits in der Einleitung ausgeführt, ein Vorhaben, bei dem Kapital in einem anderen Land investiert wird, um Vermögenswerte zu schaffen oder zu erweitern und einem Unternehmen wirtschaftliche Vorteile zu bieten. Im Bereich von Projekten des Energie-/Umweltbereichs handelt es sich beispielsweise um den Aufbau von Produktionslinien im Ausland, die Errichtung von Infrastrukturen oder andere Formen von Investitionen, die langfristige finanzielle Erträge und strategische Vorteile bieten.

**Ein Exportprojekt** ist dagegen ein Projekt, in dem ein Unternehmen versucht, seine Produkte auf ausländischen Märkten zu verkaufen. Dabei sind andere Strategien und Herangehensweisen notwendig als bei internationalen investiven Projekten.

**Kleine und mittelständische Unternehmen** stehen vor besonderen Herausforderungen und Chancen, wenn sie internationale investive Projekte durchführen wollen. Im Vergleich zu großen Unternehmen haben KMUs oft begrenztere Ressourcen, sowohl finanziell als auch in Bezug auf Personal und Expertise. Durch die Abdeckung von Nischen, Flexibilität und Innovationskraft und gezielte Strategien und sorgfältige Planung können sich KMUs trotzdem erfolgreich in internationalen Märkten positionieren.

In diesem Kapitel des Handbuchs werden alle wesentlichen Bereiche für internationale investive Projekte – startend von der Projektidee bis zu Finanzen und Förderungen – dargestellt. Die Themen Markt- und Risikoanalyse, Umwelt- und Sozialstandards sowie rechtliche Fragestellungen in den Zielländern sind durchaus auch für Exportprojekte interessant, es soll jedoch betont werden, dass der Fokus in diesem Handbuch auf investiven internationalen Projekten liegt.

**Was sind die wesentlichen praktischen Unterschiede** zwischen „klassischem Export“ von Produkten und Komponenten beziehungsweise der Lieferung und Installation von kompletten Anlagen als „investive Projekte“ im Ausland?

Vereinfacht gesagt definiert beim **klassischen Export** der ausländische Kunde alle technischen und rechtlichen Anforderungen, dh, das österreichische Unternehmen liefert Produkte und Komponenten nur entsprechend den Vorgaben des ausländischen Kunden.

Bei **investiven Projekten im Ausland** (zB Wasser- oder Abwasserversorgung für eine Kommune, Müllverbrennung für eine Region, PV- oder Solar-Anlage für eine Schule oder ein Krankenhaus, PV-basierte Heiz- und Kühlanlage für Verwaltungsgebäude usw) ist es in vielen Fällen so, dass der ausländische Kunde nur seinen Bedarf, seine Wünsche und seine Vorstellungen bekannt gibt. Wenn das **österreichische Unternehmen so einen Auftrag im Ausland erhalten will**, muss es **selbst alle technischen, organisatorischen und finanziellen Anforderungen im Ausland analysieren** und dem Kunden

### **SDG 13 – Maßnahmen zum Klimaschutz**

- Den globalen Temperaturanstieg auf 1,5 Grad Celsius begrenzen, globale Treibhausgas-Neutralität zur Jahrhundertmitte erreichen.
- Die politischen Rahmenbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern für den Klimaschutz verbessern.
- Den wirtschaftlichen Wiederaufbau nach der Corona-Krise für ökologische Weichenstellungen nutzen.
- Internationale Finanzinstitutionen mit den Klimazielen von Paris kompatibel machen.
- Den Privatsektor für den globalen Klimaschutz mobilisieren.
- 50 Schwellen- und Entwicklungsländer bis 2025 bei der Formulierung und Umsetzung ehrgeiziger Klimaziele unterstützen.
- 500 Millionen arme und verwundbare Menschen bis 2025 gegen Klimarisiken absichern.
- Privates Engagement für Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung in unseren Partnerländern mobilisieren.

### **SDG 14 – Leben unter Wasser**

- Die Meeresverschmutzung und Vermüllung durch Plastik soll deutlich verringert werden.
- Gesunde und biodiversitätsreiche Meeres- und Küstenökosysteme sollen nachhaltig verwaltet, geschützt und wiederhergestellt werden.
- Die Versauerung der Ozeane soll so weit wie möglich reduziert werden.
- Fischbestände sollen nachhaltig bewirtschaftet und Überfischung, illegale, unregulierte und ungemeldete Fischerei und zerstörerische Fischereipraktiken beendet werden.
- Mindestens 10 Prozent der Meere sollen als Meeresschutzgebiete ausgewiesen und besser verwaltet werden.
- Subventionen, die zu Überkapazitäten, Überfischung und illegaler, unregulierter und ungemeldeter Fischerei beitragen, sollen abgeschafft werden.
- Insbesondere kleine Inselstaaten und am wenigsten entwickelte Länder sollen vermehrt wirtschaftliche Vorteile aus der nachhaltigen Nutzung von Meeren und Küsten ziehen können.
- Wissenschaftliche Kenntnisse sollen vertieft und Forschungskapazitäten ausgebaut, der Technologietransfer soll sichergestellt werden.

### **SDG 15 – Leben an Land**

- Intakte Landökosysteme und ihre Leistungen erhalten, wiederherstellen und nachhaltig nutzen.
- Verschlechterung natürlicher Lebensräume und Biodiversitätsverlust verringern.
- Gute Umweltgesetzgebung effektiv durchsetzen.
- Entwaldung beenden und Wald nachhaltig bewirtschaften und wiederherstellen.
- Wüstenbildung bekämpfen und geschädigte Flächen und Böden wiederherstellen.
- Wilderei und illegalen Handel mit geschützten Arten beenden.
- Ökosystem- und Biodiversitätswerte in Planung, Strategien und Rechnungssysteme einbeziehen.
- Zugang zu genetischen Ressourcen und gerechten Vorteilsausgleich fördern.

Die Ausgabenstruktur hängt stark von der Branche und vom Produkt ab. Hier fallen zB Material und sonstige betriebliche Aufwendungen an, wie Instandhaltung, Transport, Miete/Pacht, Versicherungen usw.

Sind alle notwendigen Daten zu Investitionen, Finanzierung, Umsätzen und Aufwänden gesammelt, kann eine **Plan-Gewinn- und Verlustrechnung** erstellt werden, und in der weiterer Folge können die **geplanten Zahlungsströme (Liquidität)** anhand einer **Cash-flow-Rechnung** dargestellt werden. Zum Abschluss erfolgt eine Darstellung der **Plan-Bilanz** über den Projektzeitraum.

Für größere Projekte werden auch **mehrere Szenarien** berechnet (Best, Worst und Real Case).

Diese drei Finanzplanungsunterlagen, also die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, die Plan-Cashflow-Rechnung und die Plan-Bilanz, sind für Investoren, die finanzierenden Banken und auch für die Erlangung von Förderungen entscheidend.

Nur wenn diese Finanzplanungsunterlagen „professionell ausgearbeitet“ sind, sprechen Banken/Förderstellen von einem „bankable project“, also einem finanzierbaren Projekt.

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass der Prozess der Finanzplanung mehrere Durchläufe erfordert, bis eine schlüssige Finanzplanung erstellt wurde.

Es ist für den Planer wichtig zu wissen, wie die einzelnen Dokumente der Finanzplanung miteinander verknüpft sind. Die Bilanz gibt Auskunft über die aktuelle Vermögenslage, die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt den Erfolg des aktuellen Geschäftsjahres, und der entstandene Gewinn oder Verlust wirkt sich auf das Vermögen aus.

Neben diesem grundlegenden Zusammenhang ist noch zu beachten, dass die Zahlen der Finanzbuchhaltung nur unzureichend die Zahlungsströme abbilden, deshalb ist eine separate Liquiditätsrechnung (Cashflow-Rechnung) notwendig, deren Fokus auf diesen Zahlungsströmen liegt und die Lücken in der Finanzierung über den Projektverlauf aufzeigt.

**Nachstehend sind Werkzeuge zur Erstellung eines Finanzplans zu finden:**

<https://www.wko.at/gruendung/finanzplanungs-software-plan4you>

### 5.2. Annahmen für Projektbeispiele

Die Finanzplanung bildet das Herzstück jeder erfolgreichen internationalen Projektentwicklung. Sie transformiert technische Konzepte in wirtschaftliche Realitäten und schafft die Grundlage für Investitionsentscheidungen, die Millionen von Euro umfassen. Anders als bei nationalen Projekten müssen Entwickler internationaler Vorhaben komplexe Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Währungen, Rechtssystemen, politischen Rahmenbedingungen und lokalen Marktgegebenheiten berücksichtigen.

Die Qualität der Finanzplanung entscheidet maßgeblich über den Projekterfolg. Eine durchdachte Finanzstruktur kann selbst in herausfordernden Märkten profitable Projekte

### Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

Die GIZ ist ein weltweit tätiges Bundesunternehmen, **das nachhaltige Entwicklung und internationale Zusammenarbeit fördert**. Im Auftrag der deutschen Bundesregierung, insbesondere des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), sowie anderer Auftraggeber wie der Europäischen Union und der Privatwirtschaft führt die GIZ-Projekte in über 120 Ländern durch.

Die GIZ **veröffentlicht als öffentliche Auftraggeberin daher ihre Aufträge an Dritte** nach den auf den folgenden Seiten erläuterten Regeln und vergibt diese transparent, wettbewerblich und wirtschaftlich. Dies gilt für Aufträge über Lieferleistungen (Sachgüter) sowie Dienstleistungs- und Bauaufträge.

**Die GIZ gewährt auch Finanzierungen.** Hierbei stellt sie einem Empfänger zweckgebunden einen finanziellen Beitrag zur Erreichung eines gemeinnützigen Zwecks zur Verfügung, um bestimmte entwicklungspolitische Maßnahmen wirtschaftlich sowie auf Selbstkostenbasis durchzuführen.

Link: <https://www.giz.de/de/leistungen/fachexpertise.html>

Link: [https://www.giz.de/de/mit\\_der\\_giz\\_arbeiten/ausschreibungen.html](https://www.giz.de/de/mit_der_giz_arbeiten/ausschreibungen.html)

### 5.3.4. Förderungen in der Schweiz (Bund)

Das Förderungssystem in der Schweiz ist überwiegend auf die Förderung von Forschungs- & Entwicklungsprojekten ausgerichtet.

Für Investitionsprojekte im Ausland wird aktuell nur ein Förderungsprogramm angeboten:

| Nr                                                                                                            | Organisation/Programm    | Max Betrag  | Antragsteller          | Förderung für | Phase |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|-------|
| Phase 5                                                                                                       |                          |             |                        |               |       |
| 1                                                                                                             | SECO Start-up Fund (SSF) | CHF 500.000 | Domizil in der Schweiz | Darlehen      | 5     |
| <a href="https://www.secostartupfund.ch/de/index-de.html">https://www.secostartupfund.ch/de/index-de.html</a> |                          |             |                        |               |       |

Tab 13: Förderungen in der Schweiz

Die **wichtigsten Informations-, Beratungs- und Förderungsstellen** für die **internationale Projektentwicklung** sind die folgenden:

### Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

SECO in der Schweiz fördert gezielt die Finanzierung von Projekten in Entwicklungsländern, um nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeitsplätze zu schaffen. Über den **SECO Start-up Fund (SSF)** stellt es Darlehen für Schweizer Investoren bereit, die in Jungunternehmen in ausgewählten Entwicklungs- und Schwellenländern investieren möchten. Durch diese Maßnahmen trägt SECO dazu bei, den Zugang zu Finanzierung in Regionen zu verbessern, in denen Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), oft Schwierigkeiten haben, Kapital für Wachstum und Entwicklung zu erhalten.

### Projekt-Strukturplan

Vor allem bei komplexeren Projekten ist die Erstellung eines detaillierten Projekt-Strukturplans (PSP) vorteilhaft. Der PSP ist das Ergebnis einer Gliederung des Projekts in plan- und kontrollierbare Elemente. Dabei wird das Projekt in Teilaufgaben und Arbeitspakete unterteilt, und es werden Verantwortlichkeiten festgelegt. Weiters ist es sinnvoll, klare Ziele und Meilensteine für alle Arbeitspakete zu definieren.

Der Projekt-Strukturplan erfasst alle relevanten Tätigkeiten eines Projektes und stellt diese mittels Baumdiagramm mit Blick auf die Systemebene, Arbeitspaketebene sowie Teilaufgabenebene dar. Dabei kann die Gliederung der Ebenen nach DIN 69900 (Projektmanagement – Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe) und den Prinzipien Funktion, Objekt bzw Zeit (funktions-, objekt- bzw zeitorientierte Gliederung) erfolgen.

Ein vollständiger PSP ist eine gute Grundlage für die spätere detaillierte Termin- und Ablaufplanung (zB mittels Gantt-Diagramm) sowie für die Ressourcen- und Kostenplanung.

### Projekt-Terminplan

In dieser Phase ist ein grober Gesamtterminplan mit den wesentlichen Aufgaben der Projektpartner und Stakeholder sowie den Abhängigkeiten der einzelnen Teilaufgaben oder Arbeitspakete untereinander notwendig. Eine gute Basis dafür ist der PSP. Dabei ist vor allem der „kritische Pfad“ herauszuarbeiten.

**Der kritische Pfad (Critical Path)** bezeichnet die längste Abfolge von voneinander abhängigen Aktivitäten in einem Projekt, die in ihrer Gesamtheit den kürzest möglichen Abschlusszeitraum des Projekts bestimmen. Jede Verzögerung auf dem kritischen Pfad führt direkt zu einer Verzögerung des gesamten Projekts. Auf diese Weise werden alle kritischen bzw alle entscheidenden Aufgaben, die für die Projektumsetzung wesentlich sind, für alle Projektmitarbeiter verdeutlicht.

Ebenfalls sinnvoll ist es, Meilensteine („Decision Points“) zu definieren, an denen die Projektentwicklung abgebrochen wird, wenn diese nicht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Finanzrahmen erreicht werden.

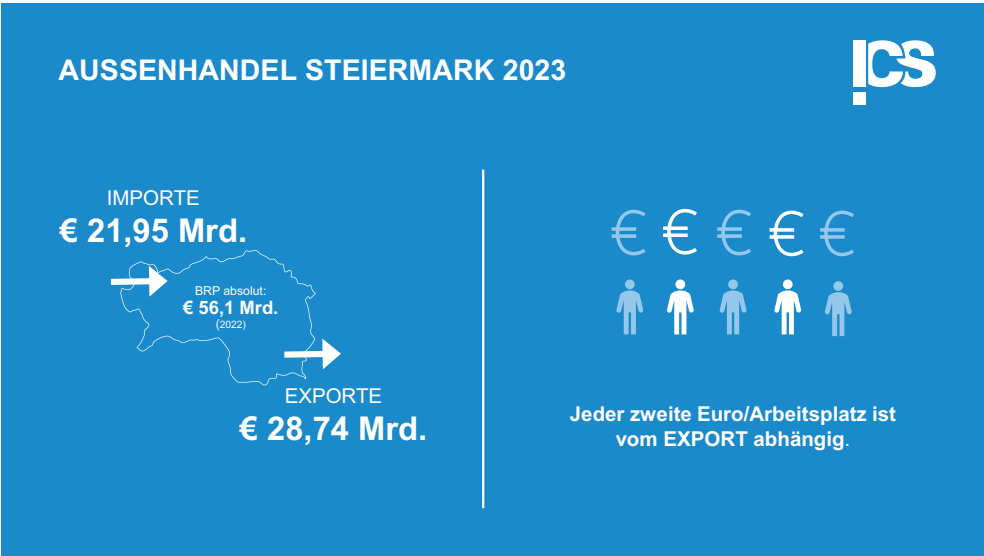
### Ressourcenplanung

Die Ressourcenplanung sorgt für einen reibungslosen Ablauf der Projektumsetzung und umfasst die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Materialien, Personal und Maschinen sowie die Planung von Lieferketten und der dafür notwendigen Logistik. Bei internationalen investiven Projekten erfordert die Ressourcenplanung eine besonders sorgfältige Herangehensweise, weil die Finanzplanung ansonsten schnell außer Kontrolle gerät.

### Termin- und Ablaufplanung

Die Termin- und Ablaufplanung kann beispielsweise mittels Gantt-Diagrammen dargestellt werden. Es ist auch wichtig, Pufferzeiten für unvorhergesehene Verzögerungen einzuplanen. Während der Umsetzung ist eine fortlaufende Zeit- und Kapazitätsplanung notwendig, um auf unerwartete Entwicklungen reagieren zu können.





TOP EXPORTMÄRKTE | STEIERMARK 2023



|    |                             |           |
|----|-----------------------------|-----------|
| 1  | DEUTSCHLAND                 | 7,87 Mrd. |
| 2  | USA                         | 3,07 Mrd. |
| 3  | ITALIEN                     | 1,82 Mrd. |
| 4  | CHINA                       | 1,43 Mrd. |
| 5  | VEREINIGTES KÖNIGREICH (UK) | 1,15 Mrd. |
| 6  | SCHWEIZ                     | 0,99 Mrd. |
| 7  | FRANKREICH                  | 0,90 Mrd. |
| 8  | UNGARN                      | 0,87 Mrd. |
| 9  | POLEN                       | 0,82 Mrd. |
| 10 | SLOWENIEN                   | 0,76 Mrd. |

Alle Werte in Euro  
Vorläufige Ergebnisse  
Quelle: Statistik Austria im Auftrag der Landesregierung  
Steiermark und WKO Steiermark | 2023



**INTERNATIONALE SCHIEDSFÄLLE SEIT 1975**

Die Internationale Schiedsinstitution der Wirtschaftskammer Österreich (VIAC) wurde im Jahre 1975 als unabhängige Schiedsinstitution gegründet.

**MEDIATIONSVERFAHREN**

VIAC bietet seit 2016 mit den "Wiener Mediationsregeln" ein modernes Regelwerk für nationale und internationale Mediationsverfahren.

**NATIONALE FÄLLE**

Seit 2018 VIAC administriert VIAC auch rein nationale Fälle.



## Rolle und Aufgaben von VIAC

**TOP FIVE SERVICES**

-   
Austausch der Schriftsätze über die Plattform HighQ
-   
Bestellung von Schiedsrichter:innen
-   
Vorschreibung und Verwahrung der Kostenvorschüsse
-   
Entscheidung über die Ablehnung von Schiedsrichter:innen
-   
Sonstige Organisatorische Unterstützung

 **VIAC** | Vienna International Arbitral Centre