

Report

(+) PLUS

UNTERNEHMEN BEWEGUNG ZUM

Erfolg kann träge machen. Firmen, die sich nicht erst verändern, wenn der Markt es verlangt, haben im Wettbewerb die Nase vorn.



18 INDUSTRIELLE
RENAISSANCE

Ein vermeintliches Jobwunder mit
Schönheitsfehlern.

34 ZEIT ZUM
HANDELN

Das Report-Podium zum Thema
Digitalisierung.



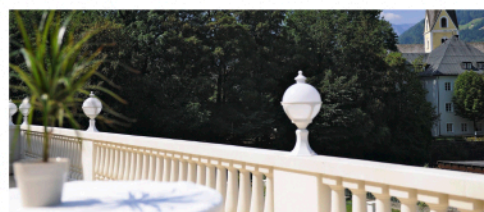
42 COOL
STUFF

Alles, was schön ist
und Spaß macht.



Familiärer LUXUS

am Fuße der Dolomiten



Das Grandhotel Lienz zählt zu den besten Fünfsterne-Häusern Österreichs: Zwei Gault-Millau-Hauben, drei Relax-Guide-Lilien und eine Weiterempfehlungsrate von 98 Prozent bei Holiday Check sprechen eine deutliche Sprache.

Das im traditionellen Grandhotel-Stil errichtete Haus bietet ein umfassendes Beauty- und Wellnessangebot, eine exquisite Küche und nicht weniger als elf Golfplätze in einem Radius von nur 65 Kilometern. Im Preis inbegriffen: 2000 Sonnenstunden pro Jahr und ein unvergleichliches Panorama.



GRANDHOTEL LIENZ
WELLNESS-SPA & GOURMETHOTEL

GRANDHOTEL LIENZ: A-9900 Lienz/Osttirol, Fanny-Wibmer-Peditstraße 2

Tel.: +43/(0)4852/64070, Fax: +43/(0)4852/61874, E-Mail: info@grandhotel-lienz.com, www.grandhotel-lienz.com

EIN WORT VOM

EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

LOHNDUMPING

> Der dänische Ökonom Jacob Funk Kirkegaard ließ in einem *Standard*-Interview aufhören: Wer Flüchtlinge integrieren wolle, müsse Lohndumping betreiben, argumentierte er und erntete dafür einen Sturm der Entrüstung bei den Postern des Forums. Simple wirtschaftliche Wahrheiten sind für viele schwer zu ertragen. Schnell wird da ein Ökonom als Büttel der Industrie hingestellt, als Vertreter des Geldadels, der den Arbeitenden die gerechte Entlohnung vorenthalten wolle. Die klassenkämpferischen Parolen zerschellen aber an den harten Fakten. Immer wenn Einstiegsbarrieren zu hoch gesetzt werden, reagieren Unternehmen auf die einzige mögliche Weise: Sie stellen nicht an! Warum sollten sie auch hohe Löhne zahlen für jene, die wegen mangelnder Sprachkenntnisse und mangelnder Qualifikation nicht produktiv genug sind, um die hohen Einstiegsgehälter zu rechtfertigen. Das gilt für Flüchtlinge, das gilt für Jugendliche und für alle, die aus irgendeinem Grund nicht mithalten mit den ständig wachsenden Ansprüchen. Jetzt kann man als Gesellschaft natürlich sagen: Um das Lohnniveau zu schützen, nehmen wir bewusst in Kauf, dass breite Teile der Bevölkerung nicht in die Arbeitswelt integriert werden. Die Alimentierung der Nichtvermittelbaren via Grundsicherung ist der Preis dafür. Eine reiche Gesellschaft kann sich diesen Luxus leisten, aber: Ist Österreich reich genug?

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Thomas Linemayr wechselt von Lindt zu Tchibo.



10 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Wie kann die Arbeitslosigkeit bewältigt werden?



12 UNTERNEHMEN IN BEWEGUNG

Erfolg macht träge. Firmen, die sich nicht erst verändern, wenn der Markt es verlangt, haben die Nase vorn.



44 ÜBERLEBEN IN DEN ROCKY MOUNTAINS

Westkanada beeindruckt durch seine unberührte Fauna und Flora – ein optimaler Ort für ein Survival-Training.

- 08 E-Mail aus Übersee.** Aus einem Volk stolzer Hausbesitzer werden Mieter.
- 18 Die industrielle Renaissance.** Ein Jobwunder mit Schönheitsfehlern.
- 22 Mitarbeiter 4.0.** Smarte Fabriken bringen neue Herausforderungen.
- 24 Risak.** So kann es in der Führung nicht weitergehen – Teil 3.
- 26 »Das ist Lebensqualität pur.«** Ilse Dippmann im Interview.

- 30 Corporate Branding.** Wie das Gesicht eines Unternehmens prägt.
- 34 Digitalisierung – bessere Services, neues Geschäft.** Das Report-Podium.
- 40 »Die falsche Entscheidung.«** Wolfgang Mayer im Interview.
- 42 Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.
- 46 Satire.** Rettet Panama! Es gibt sie noch, die letzten Paradiese.

IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Verlagsleitung:** Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] **Chef vom Dienst:** Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **AutorInnen:** Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. **Layout:** Report Media LLC **Produktion:** Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl **Druck:** Styria Medieninhaber: Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, A-1170 Wien **Telefon:** (01)902 99 Fax: (01)902 99-37 **E-Mail:** office@report.at **Web:** www.report.at



KURZ
ZITIERT

»Der Preis spielt noch immer die größte Rolle, nicht die Umweltfreundlichkeit.«

Bei Geschäftsreisen endet oft das »grüne« Bewusstsein der Unternehmen, meint Hanno Kirsch, Geschäftsführer von AirPlus Österreich.

»Das einzukaufen, was der andere macht, und sich daran freuen, dass der andere davon leben kann. Das haben wir in unserer Kultur eigentlich verlernt.«

Schuhproduzent Heini Staudinger pocht in dem Dokumentarfilm »Das Leben ist keine Generalprobe« auf den Grundgedanken des Wirtschaftens.

»Risiko ist ein Kredit, dessen Rückzahlung zufallsverteilt ist.«

Gerhart Ebner von Risk Experts weiß, warum viele Unternehmen immer noch auf ein professionelles Risiko-Management verzichten.

»Mein Frust ist groß. Ich habe sehr viel Hoffnung in das Thema gesetzt und mich auch aktiv eingebracht. Aber es kommt unterm Strich einfach viel zu wenig dabei raus.«

Gerhard Schenk, Geschäftsführer des Facility-Management-Dienstleisters HSG Zander, ist ziemlich desillusioniert in Hinblick auf das Thema Lebenszykluskostenbetrachtung von Gebäuden.



Kopf des Monats

VOM KAKAO ZUM KAFFEE

Der Oberösterreicher Thomas Linemayr machte Lindt zu einer der stärksten Schokoladenmarken in den USA. Nun soll er den deutschen Kaffee- und Handelskonzern Tchibo auf Erfolgskurs bringen.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Thomas Linemayr wollte immer hoch hinaus – zunächst jedoch in sportlicher Hinsicht. 1980 und 1984 qualifizierte sich der großgewachsene Weltklasseruderer für die Olympischen Spiele und nahm auch mehrmals an Weltmeisterschaften teil. Daneben absolvierte er in Linz das Studium der Betriebswirtschaft und schlug schließlich eine Laufbahn in der Konsumgüterindustrie ein. Nach ersten Schritten als Marketing- und Vertriebsspezialist bei Yves Rocher wechselte er zu Johnson & Johnson, wo er den Markenauftritt von Piz Buin verantwortete. 1995 kam Linemayr zu Lindt & Sprüngli und half dem Goldhasen in den USA so erfolgreich auf die Sprünge, dass er 2013 auch in die Konzernleitung des Schweizer Unternehmens einzog. Nach 21 Jahren im Schokogeschäft übernimmt der 55-Jährige zum Jahresende die Leitung des deutschen Tchibo-Konzerns.

Der Traditionsbetrieb leidet unter der starken Konkurrenz durch Nespresso und Starbucks. Beim Handel mit wöchentlich wechselnden Gebrauchsartikeln und Kleidung misst man sich mit Diskontern wie Hofer und Lidl. Zudem ist die Aktionsware auch online verfügbar – immer we-

“ MARKETINGPROFI ALS
KRISENMANAGER **”**

niger Kunden kommen in die Geschäfte. 2014 verzeichnete das Unternehmen mit Sitz in Hamburg 3,4 Mio. Euro Umsatz. Die Eigentümervertreter erwarten Impulse für die Internationalisierung: Man hätte früher auf die gesättigten Märkte reagieren müssen. Linemayr ist zuversichtlich: »Meine Erfahrungen bei der Expansion erfolgreicher Geschäftsmodelle werden mir helfen.«



Karl-Heinz Kopf empfing mit der ARA-Geschäftsleitung die Vertreter des französischen Senats und der Eco Emballages.

Best Practice für Frankreich

Eine hochkarätige Umweltdelegation kam zum Erfahrungsaustausch über die Liberalisierung der Verpackungssammelsysteme nach Wien.

➤ Innerhalb der EU nimmt Österreich eine führende Rolle beim Recycling ein. Auf Vermittlung der Altstoff Recycling Austria AG (ARA) und ihres französischen Partners Eco Emballages besuchte Anfang April eine Delegation des französischen Senats Österreich, um Einblicke in das

heimische Abfallsammelsystem als »Best Practice in Europe« zu erhalten.

Im Fokus stand die Marktöffnung für Verpackungssammelsysteme, die nach detaillierter Diskussion und Vorbereitung

am 1. Jänner 2015 – letztlich ohne Beeinträchtigung der getrennten Sammlung – in Kraft trat. Frankreich plant für 2017 einen ähnlichen Schritt. Im Mittelpunkt des Besuchs stand daher ein intensiver Erfahrungsaustausch der Pariser Delegation mit Vertretern von ARA, Umweltministerium, Wirtschaftskammer, Städtebund sowie Mitgliedern des parlamentarischen Umweltausschusses.

»Österreich ist ein Musterbeispiel, wie Liberalisierung für Verpackungssammelsysteme problemlos funktionieren kann. Die Erfahrungen, die Österreich damit gemacht hat, sind für uns sehr wertvoll«, unterstrich Philippe-Loic Jacob, Aufsichtsratsvorsitzender von Eco Emballages, das französische Interesse.

Nach dem Besuch im Parlament – der Zweite Nationalratspräsident Karl-Heinz Kopf empfing die hochkarätige Delegation – stand eine Besichtigung der Kunststoffsortieranlage der MA 48 im 22. Bezirk auf dem Programm.

«
Musterland
Österreich als
Vorbild
»

MOBILITÄT

SICHERER, ABER TEURER

➤ Knapp jeder zweite Autobesitzer in Österreich plant innerhalb der kommenden drei Jahre die Anschaffung eines Autos. Das ist der höchste Wert, der im Rahmen der jährlichen Generali-Autostudie jemals erhoben wurde. Für ihr nächstes Auto wollen die ÖsterreicherInnen auch mehr Geld ausgeben, mit 40% steht ein Gebrauchtwagen an oberster Stelle auf der Wunschliste. »Unabhängigkeit, Umweltfreundlichkeit und Sicherheit sind für die heimischen Autobesitzer von größter Bedeutung. Dafür sind sie auch bereit, einen finanziellen Beitrag zu leisten«, unterstreicht Generali-Vorstand Walter

Kupec die wesentlichen Trends der Autostudie 2016: »Der Zuspruch für Autos mit Hybridantrieb ist neuerlich gestiegen.« Nur der hohe Preis schreckt noch viele ab. 57% der rund 2.000 Befragten fühlen sich mit den eingebauten Sicherheits- und Warneinrichtungen sicher. Fast ebenso viele sind bereit, für zusätzliche Assistenzsysteme mehr Geld zu investieren. Die kilometer- bzw. CO₂-abhängige Berechnung von Maut, Steuer und Versicherungsprämie polarisiert jedoch. Klaren Zuspruch (71%) gab es für sogenannte Assistance-Leistungen, wenn sich also die Versicherung nicht nur um die Kostenabwicklung bei Schadensfällen kümmert, sondern auch Notfall- und Hilfeservice anbietet. Vor allem junge LenkerInnen würden dafür höhere Prämien in Kauf nehmen.

5

Q qualityaustria
Erfolg mit Qualität

Zertifizierte Systemmanager Umwelt

- erhöhen die Rechtssicherheit
- reduzieren Kosten
- fördern das Image als umweltfreundliches Unternehmen



www.qualityaustria.com

BUCHTIPP

TWINNI, JOLLY, CORNETTO & CO

> **Eine Marke fast 90 Jahre lang** erfolgreich zu führen zeugt von Fachkompetenz und Finger-spitzengefühl, gilt es doch eine Tradition zu pflegen, gleichzeitig aber durch Innovationen jung und attraktiv zu bleiben. Die Highlights der Eiskarte prägen bis heute unsere Kindheitserinnerungen, wie der Hype um die Wiedereinführung legendärer Schlecker wie Tschisi oder Paiper beweist. Diese umfangreiche Dokumentation gibt einen Einblick in die strategische Markenführung der beliebten Eismarke, die inzwischen von Unilever aus Deutschland importiert wird. Einige besonders beliebte Sorten sind nur in Österreich erhältlich. Die zahlreichen Beispiele von Werbemitteln und Kommunikationsmaßnahmen zeigen einen konstant gepflegten Stil. Historische Eistafeln – in Supermärkten, bei Kiosken und in Gasthäusern aufgehängt und seit jeher das wichtigste Marketinginstrument – bilden den Abschluss dieser nostalgischen Zeitreise, die hoffentlich noch lange weitergeht.

6



> **WWG – Österr. Werbewissenschaftliche Gesellschaft: Die Marke Eskimo.** Fortsetzung einer Erfolgsgeschichte. Wien 2016

ISBN: 978-3-9502453-4-9
Bestellung: wwg@wu.ac.at



MANAGERGEHÄLTER STAGNIEREN

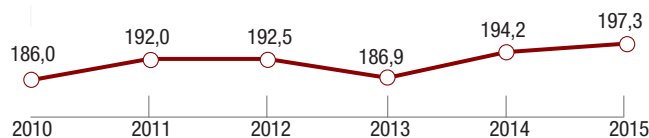
Die Top-Einkommen in Österreich kehrten im Vorjahr wieder auf das Niveau vor der Finanzkrise zurück. Internationale Firmen zahlen deutlich mehr.

> Große Sprünge machen Manager in Österreich nicht. Während internationale Unternehmen die Nachwirkungen der Finanzkrise längst abschüttelten und ihren Spitzenleuten ein größeres Salär gönnen, dümpelten die durchschnittlichen Gehälter heimischer Top-Manager knapp unter der 200.000-Euro-Marke dahin. »Seit 2007 gibt es so gut wie keine Veränderung der Gehälter«, erklärt Studienleiter Felix Josef die Ergebnisse der 35. Manager-Einkommensstudie. Im Auftrag des Wirtschaftsforums der Führungskräfte (WdF) befragte das Meinungsforschungsunternehmen Triconsult 525 Führungskräfte in Österreich. Demnach bezogen die Spitzenverdiener ein Jahresbruttogehalt von 197.300 Euro, Manager der zweiten und dritten Ebene erhielten 2015 115.500 Euro brutto. Bei jeweils knapp zwei Dritteln war das Gehalt zum Teil an Erfolgskriterien gebunden.

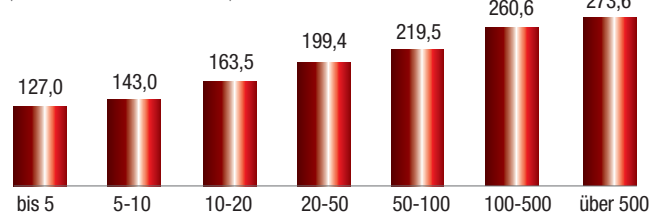
Die Gehälter der Führungskräfte haben sich damit auf dem Vorkrisen-Niveau eingependelt, große Steigerungen gibt es aber nicht. Inflationsbereinigt kämen die minimalen Zuwächse einer Stagnation gleich, kritisiert WdF-Bundesvorsitzender Gerhard Zeiner: »Wieder gehen von den Einkommen der Manager österreichischer Unternehmen keine positiven Signale des Aufschwungs oder des Optimismus aus.« Noch geringer als die Gehälter ihrer männlichen Kollegen fallen übrigens die Einkommen der Top-Managerinnen aus. Ihr Anteil in der Führungsriege heimischer Unternehmen lag 2015 bei 9 %.

MANAGER-EINKOMMEN

Durchschnittliches Jahreseinkommen brutto* in der 1. Führungsebene, in 1.000 Euro



1. Führungsebene nach Unternehmensgröße (Umsatz in Mio. Euro)



* Grundgehalt und variable Gehaltsanteile

Quelle: APA, WdF

Das schwache Wirtschaftswachstum bremst die Einkommenszuwächse der Führungskräfte.

AUSZEICHNUNG

ÖSTERREICHS INNOVATIVSTE BETRIEBE

> 524 Unternehmen gingen heuer ins Rennen um die höchsten Innovationspreise des Landes. Unter den nominierten Betrieben konnte sich für den »Econovius«, mit dem die Wirtschafts-



kammer Österreich das innovativste kleine oder mittlere Unternehmen Österreichs auszeichnet, die Ortner Reinraumtechnik GmbH durchsetzen. Das Villacher Unternehmen entwickelte ein neues Verfahren zur photodynamischen Desinfektion. Mit dieser Technologie ist es erstmals möglich, Menschen in ihrem Arbeitsumfeld zu dekontaminieren und die Übertragung von Keimen zu minimieren.

Der Staatspreis Innovation 2016 wurde von Wirtschaftsminister Reinhold Mitterlehner an die ams AG verliehen. Der in Premstätten ansässige multinationale Halbleiterhersteller erhielt die Auszeichnung für die Entwicklung von neuartigen Sensoren für berührungslose Gestenerkennung. Die winzigen Chips erfassen 13 verschiedene Gesten in acht Richtungen, messen Umgebungslicht, Farben und Näherung und generieren daraus Muster. Eingebaut in Handys, heben diese Sensoren die Interaktion zwischen Mensch und Gerät auf eine neue Ebene der intuitiven Wahrnehmung.



CHEF-ROLLE NEU DEFINIEREN

Die Digitalisierung der Arbeitswelt erfordert flexiblere Strukturen und mehr Spielräume für die MitarbeiterInnen.

> Die digitale Arbeitswelt bringt neue, grundlegende Weichenstellungen für Arbeitsprozesse, aber auch für die Zusammenarbeit der gesamten Belegschaft. Rund 85 % der Arbeitnehmer in Österreich sind der Meinung, dass die geplanten Umstellungen mit den bestehenden Strukturen ihres Unternehmens nicht zu meistern sind. Fast 70 % fordern, das starre Hierarchiedenken abzulösen. Das sind die Ergebnisse der Studie »Digitale Agenda 2020 – Human Resources«, für die 250 Arbeitnehmer im Auftrag des IT-Dienstleisters CSC befragt wurden.

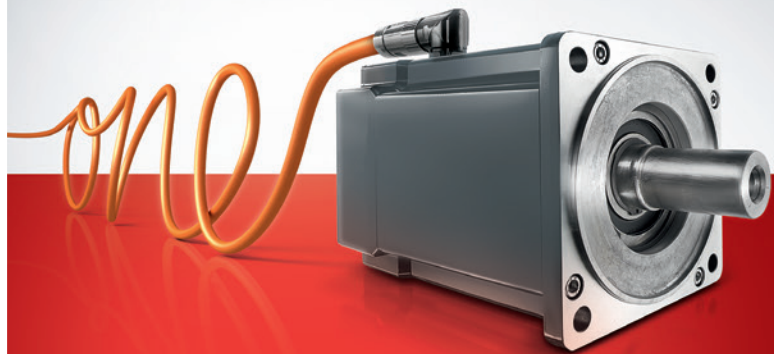
Chefallüren wird eine klare Absage erteilt. »Dominante Chefs sollten darauf achten, künftig aus ihrer Expertise heraus integrierend zu wirken. Ein stärker moderierender Ansatz bei der Teamführung ist entscheidend, um gute Kompromisse zu erzielen«, analysiert Dietmar Kotras, General Manager von CSC in Österreich und Osteuropa.

In diesem Kontext sei es beispielsweise wichtig, künftig das enge Korsett von Abteilungsgrenzen aufzulösen. Dabei sollte der Fokus auf die Entwicklung sozialer Interaktion von Mitarbeitern gelegt werden, um die Teamarbeit verschiedener Fachbereiche im Unternehmen zu fördern. Belohnungen für Innovationen und kreative Leistungen sind ein möglicher Anreiz.

Bei den aktuellen Angeboten zur Gestaltung der digitalen Transformation sehen die Befragten jedenfalls noch viel Luft nach oben. Insbesondere die Aus- und Weiterbildung – der Schlüssel einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie – bewerten rund zwei Drittel nur mit der Schulnote »Befriedigend« oder sogar schlechter.

7

Der Servomotor AM8000 integriert das Feedbacksignal in das Standard-Motorkabel.



www.beckhoff.at/AM8000

Mit der Beckhoff „One Cable Technology“ (OCT) lassen sich Material- und Inbetriebnahmekosten deutlich reduzieren: Die neuen Servomotoren AM8000 kombinieren Power- und Feedbacksignale in einem Standard-Motorkabel. Damit sind sie ideal zur Konstruktion kompakter und leichter Maschinen geeignet. Die AM8000-Serie verfügt über ein optimales Verhältnis von Dreh- zu Trägheitsmoment sowie hohe Energieeffizienz und niedrige Lifecycle-Kosten. Die Entwicklung und Produktion in Deutschland garantiert – neben hoher Verfügbarkeit und Flexibilität – eine konstant hohe Qualität:

- 6 Baugrößen mit einem Stillstands Drehmoment von 0,5 – 90 Nm
- Geringe Verlustleistung durch neues Wicklungskonzept und Statorvollguss
- Bis zu 5-fache Überlastfähigkeit
- Bis zu 50 % höhere Kugellagerbelastung
- 50 % längere Betriebsdauer (30.000 h)
- Pulverbeschichtetes Gehäuse
- Integrierter Temperatursensor
- Elektronisches Typenschild
- Energiesparende, spielfreie Permanentmagnet-Haltebremse

IPC	
I/O	
Motion	
Automation	
Österreich, Wien Halle A, Stand A0520	

Email



Mehr Mieter, weniger Eigentümer

Nach 2009 ist nichts mehr, wie es war, aus einem Volk stolzer Hausbesitzer wird eine Nation von Mietern, und das nagt am Selbstverständnis des Mittelstands.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

“

Auch Ex-Notenbank-Chef Ben Bernanke zählt nun als Freiberufler zu den unsicheren Kantonisten – die Bank lehnte ab.

”

8



Der amerikanische Traum vom Eigenheim im Grünen ist ausgeträumt. Die Große Rezession seit 2009 hat tiefe Spuren im US-Immobilienmarkt hinterlassen und zu einer tektonischen Verschiebung geführt. Amerikaner werden Mieter, nicht nur die Jungen, quer durch alle Altersschichten hat sich ein jahrzehntelanger Trend umgekehrt. Nicht ganz freiwillig. Die Lesart, die Millennials hätten dem Eigentum den Rücken gekehrt und einen neuen Bezug zum Besitz entwickelt, erweist sich als trendige, aber falsche Interpretation. Die neue Welle hat weniger mit Zeitgeist als mit neuen Risikovorgaben bei den Geldinstituten zu tun. Sie überreagieren völlig und setzen Kriterien fest, an denen selbst der ehemalige Chef der Notenbank Ben Bernanke verzweifelte. Launig erzählte er beim jährlichen Treffen der Währungshüter in Jackson Hole, dass sein Versuch, den Hypothekarkredit auf sein Einfamilienhaus zu erhöhen, kläglich gescheitert sei. Nachdem er als FED-Chef ausgeschieden ist, verdient er sein Geld als Freiberufler, spricht er hält Reden für Geld, um präzise zu sein: zwischen 200.000 und 400.000 USD pro Auftritt. Aber als Freiberufler fiel er in die Kategorie der unsicheren Kantonisten, und die Bank lehnte ab. Das Pendel schlägt gewaltig in die andere Richtung aus.

“ELDORADO FÜR
WOHNBAUTRÄGER”

Die Altersgruppe zwischen 45 und 64 sorgt für die größten Zuwächse bei den Mietern. Zu dem Ergebnis kommt das Harvard Joint Center for Housing Studies (JCHS) und bestätigt, nur mehr 64,5 Prozent der Amerikaner besitzen das Haus, in dem sie wohnen. Die Banken haben die Daumenschrauben angelegt und zwingen den Mittelstand in neue Verhältnisse – und die sind alles andere als angenehm. Rund ein Viertel aller Mieter zahlt mehr als die Hälfte des Einkommens fürs Wohnen, die Hälfte aller Mieter zahlt mehr als 30 Prozent. Wohnen ist für weite Teile der Bevölkerung längst nicht mehr leistbar. Die Mietkrise trifft längst nicht mehr nur Haushalte mit niedrigstem Einkommen, sie ist in der Mittelklasse angekommen. Selbst Familien mit einem Jahreseinkommen zwischen 45.000 und 75.000 USD gelten mittlerweile als akut belastet.

Die Gewinner der Verschiebung sind die auf Mietwohnungen spezialisierten Wohnbauträger. Sie erleben einen wahren Boom und verzeichnen seit 2010 im Schnitt Wachstumsraten von rund 15 Prozent jährlich.

Rund 1,2 Millionen Wohngebäude wurden 2015 neu gebaut. Auf dem Höhepunkt der Krise waren es gerade einmal 428.000 gewesen. Der Gesamtmarkt hat sich zwar auf Vorkrisenniveau erholt, setzt sich aber völlig anders zusammen, und das soll bis Ende des Jahrzehnts so weitergehen. Die Federal Reserve Bank of Kansas City prognostiziert, dass sich die Zahl der jährlich neu gebauten Mietobjekte im Mehrfamilienbereich bis 2020 auf 550.000 Einheiten nahezu verdoppeln wird. Für Wohnbauträger ist das ein wahres Eldorado, für Mieter aber ein Albtraum, wie JCHS betont.

»Die Zahl der hochbelasteten Mieter ist auf Rekordniveau, der Anteil der Hauseigentümer sinkt dramatisch, und wir brauchen eine dringende Politikdebatte in den kommenden Jahren, um das Ziel sicheren, ansprechenden und leistbaren Wohnraums für alle zu erreichen«, schreiben die Experten von JCHS. Aber von einer Debatte über leistbares Wohnen fehlt jede Spur, der Mittelstand steht in den USA unter enormem Druck. Und das erklärt zum Teil, dass ein demokratischer Sozialist wie Bernie Sanders und ein narzisstischer Lügenbaron wie Donald Trump dominante Rollen in einem Präsidentschaftswahlkampf spielen.

> DIE GROSSE UMFRAGE

ARBEITS- LOSIGKEIT

Im März stieg die Arbeitslosigkeit erneut auf Rekordniveau.

Im Vergleich zum Vorjahr waren um 2,4 % mehr Personen ohne Job. Insgesamt sind derzeit 438.654 Menschen arbeitslos oder befinden sich in Schulungen. Neben den bisherigen Problemgruppen kommen inzwischen auch Flüchtlinge in der Arbeitslosenstatistik an: Rund drei Viertel des Anstiegs entfielen auf anerkannte Asylberechtigte und subsidiär Schutzberechtigte. Zwei Drittel der arbeitslosen Flüchtlinge sind in Wien auf Jobsuche. Wie können diese Herausforderungen bewältigt werden?

Report(+)PLUS hat Arbeitsmarkt-ExpertInnen um ihre Einschätzung gebeten.

1 Ist angesichts des erwarteten Wirtschaftswachstums auch eine Trendwende auf dem Arbeitsmarkt in Sicht?

10



> **Julia Bock-Schappelwein**
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Wirtschaftsforschungsinstitut (WIFO)

Gegenwärtig ist noch keine Entspannung am österreichischen Arbeitsmarkt in Sicht, da weder ein deutlich höheres Wachstum noch eine merklich schwächere Entwicklung des Arbeitskräfteangebots absehbar sind. Im Gegenteil: Das Arbeitskräfteangebot wird sich auch 2016 weiter erhöhen, da die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter weiter ansteigen wird, u.a. bedingt durch die Flüchtlingsmigration, weil mehr Personen am Arbeitsmarkt durch das steigende effektive Pensionsantrittsalter verbleiben werden und die (Teilzeit-)Beschäftigung von Frauen weiter zunehmen wird. Das WIFO erwartet, dass die Arbeitslosenquote 2016 bei 9,5 % liegen wird.

> **August Gächter**
Projektleiter im Zentrum für Soziale Innovation (ZSI)

Es gab seit 1945 keine andere so lange anhaltende Wachstumsschwäche. Wenn die Prognosen halten, wird 2017 das neunte der letzten zehn Jahre mit einem Wirtschaftswachstum unter 2 % sein. Insbesondere die Jahre 2012 bis 2015 wiesen im Schnitt nur ein Wachstum von 0,5 % auf. Die Beschäftigung nimmt zwar auch bei kleineren Wachstumsraten zu, aber die Arbeitslosigkeit sinkt normalerweise erst bei ca. 2,5 %. Durch die lange Dauer der Krise wurden diesmal die Reserven in den Betrieben abgebaut, sodass bereits geringeres Wachstum Effekte haben könnte.



> **Petra Draxl**
Geschäftsführerin des AMS Wien

Nein. Die Arbeitslosigkeit wächst nicht mehr so rasch an wie noch vor kurzem, aber eine Trendwende ist noch nicht in Sicht. Die größte Herausforderung für den Wiener Arbeitsmarkt ist das derzeit sehr rasche Wachstum unserer Stadt, die die Zahl der arbeitswilligen Menschen wesentlich schneller ansteigen lässt als das BIP-Wachstum und die Anzahl der Jobs. Wien ist auch für gut Ausgebildete aus dem EU-Raum ein attraktiver Arbeitsort, für Menschen, die hierher ziehen wie auch für Pendlerinnen und Pendler – die Verlierer dieser Entwicklung sind Geringstqualifizierte.





> **Petra Draxl**

Die in Deutschland für AsylwerberInnen diskutierten Ein-Euro-Jobs entsprechen in vielem dem freiwilligen Integrationsjahr in Österreich für anerkannte Flüchtlinge – also eine abgeschwächte Form von Beschäftigung mit gemeinnützigem Anspruch, für die weiterhin eine Geldleistung geboten wird. Aus Sicht der Integration in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt halte ich diese Idee für gut und verfolgenswert. Im Auge behalten muss man aber natürlich, dass sie nicht ein Ausmaß annimmt, in dem sie beginnt, bezahlte Jobs zu ersetzen oder zu verdrängen.

2 Sind Ein-Euro-Jobs ein sinnvolles Mittel zur Integration von Flüchtlingen?

> **Julia Bock-Schappelwein**

»Ein-Euro-Jobs« sind Teil der Hartz-IV-Reformen in Deutschland. Sozialstaatliche Leistungen für Arbeitslose wurden stärker an die Verpflichtung zur Arbeit(-suche) gekoppelt. Aus der vorliegenden Evidenz lässt sich allerdings nicht schließen, dass diese Beschäftigungsform ein geeignetes Instrument darstellt, um betroffene Personen nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Anerkannte Flüchtlinge benötigen vielmehr spezifische, auf die Zielgruppe zugeschnittene, Maßnahmen, die ihre Heterogenität hinsichtlich ihrer Qualifikationen mitberücksichtigt. Gefragt sind Instrumente, die diese Unterstützung bieten, möglichst in Kombination mit einer Arbeitserfahrung.

> **August Gächter**

Auf die eine oder andere Art und Weise wird es sie geben und gibt es sie wohl auch schon. In Österreich wurde das bisher nie mittels einer formalen Regelung gemacht, sondern durch Wegsehen für einige Jahre, um anschließend auf angekündigte und allmählich striktere Weise durchzugreifen. Das sollte dieses Mal von Anerkennung der Ausbildungen begleitet sein. Es braucht auch mehr Aufmerksamkeit für die in den nächsten Jahren nachkommenden Frauen.



3 Bleiben die bisherigen Problemgruppen – ältere Arbeitssuchende und Menschen mit Behinderung – zunehmend auf der Strecke?

> **Julia Bock-Schappelwein**

Alter und Gesundheitszustand sind neben der formalen Ausbildung und der Arbeitserfahrung die zentralen Bestimmungsfaktoren für die individuellen Arbeitsmarktchancen: für das Risiko, arbeitslos zu werden bzw. zu bleiben, bzw. um zurück in Beschäftigung zu finden.

Ältere Arbeitssuchende sind eine – u.a. wegen der Bevölkerungsalterung – an Bedeutung zunehmende Personengruppe. Sie tun sich allerdings bei der angespannten Arbeitsmarktlage besonders schwer, zurück in Beschäftigung zu finden, wenn sie einmal arbeitslos sind. Insbesondere können folgende Gründe ausgemacht werden: Ältere Arbeitskräfte stehen den Unternehmen potenziell kürzer zur Verfügung als jüngere; ihre formale Ausbildung bzw. das betriebspezifische Erfahrungswissen entspricht nicht (mehr) den Anforderungen der Unternehmen.



> **August Gächter**

Das sind ganz unterschiedliche Arbeitsmärkte, die sich nicht in die Quere kommen. Die sichtbare Arbeitslosigkeit unter den Älteren hat zugenommen, weil sie nicht mehr mit derselben Selbstverständlichkeit verfrüht in Pension gehen können. Die Beschäftigung der weniger qualifizierten Österreicher leidet unter der Krise, nicht unter der Einwanderung. Für die Bewältigung einer Krise dieser Hartnäckigkeit fehlen uns im Beschäftigungswesen die Erfahrung und die Vorbilder. Das verleitet dazu, Sündenböcke zu suchen.

> **Petra Draxl**

Je schwieriger die Lage auf dem Arbeitsmarkt wird, desto problematischer wird sie natürlich erst recht für jene, die sich immer schon schwerer getan haben. Wir wissen das natürlich und haben diese Gruppen keineswegs aus den Augen verloren – im Gegenteil: Allein für die Unternehmensförderung bei neuen Dienstverhältnissen mit Arbeitslosen über 50 Jahren geben wir heuer 34 Millionen Euro aus. Eine solche Förderung gewähren wir auch bei der Einstellung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen.



UNTERNEHME

Erfolg kann träge machen. Firmen, die sich nicht erst verändern, wenn der Markt es verlangt, sondern von sich aus nach Innovation, Kreativität und Exzellenz streben, haben im Wettbewerb die Nase vorn. Ein Fitnessprogramm für Unternehmen.

VON ANGELA HEISENBERGER

WIRTSCHAFTS UNTERNEHMEN IN BEWEGUNG

Die meisten Menschen mögen keine Veränderungen.

Wenn die Welt rundherum in Aufruhr ist und sich manche Branchen mit marktschreierisch Angeboten übertrumpfen, ist es ganz angenehm, zu wissen, was der nächste Tag bringen wird. Eine erfolgreiche Produktpalette, solide Lieferanten, treue Auftraggeber – so kann es ewig weitergehen. Tut es aber nicht.

Der Verdrängungswettbewerb ist enorm. Während sich die im S&P 500-Index gelisteten Unternehmen im Jahr 1920 noch im Schnitt 65 Jahre dort behaupten konnten, beträgt die durchschnittliche Verweildauer inzwischen nur noch zehn Jahre. 2027 werden 75 % der heutigen S&P 500-Unternehmen nicht mehr in dem Index aufscheinen. »Neue Umstände und Bedingungen können die Stellung eines Unternehmens im Handumdrehen untergraben«, sagt Tim Zimmermann, Senior Partner bei Roland Berger in München.

BUCHTIPP

ERFOLGREICHE STRATEGIEN

> Was ist das Rezept für wirtschaftlichen Erfolg? Wie lassen sich die Stärken eines Unternehmens effektiv umsetzen? Paul Leinwand und Cesare Mainardi, Berater von Strategy& bei PwC, sind diesen Fragen nachgegangen. Am Beispiel 14 namhafter Konzerne, darunter Apple, Ikea, Pfizer, Starbucks und Amazon, erläutern sie unterschiedliche Vorgangsweisen, die zum Teil grundlegend von konventionellen Methoden abweichen. Auch wenn es nicht immer die eine große Vision ist, die diese Unternehmen leitet, vereint doch alle das Besinnen auf die jeweiligen Stärken und die konsequente Umsetzung ihrer Vorhaben.

Die Autoren identifizieren fünf Kernthesen für deren Erfolg: zu einer Identität verpflichtet, die Strategie im Alltag leben, die Unternehmenskultur nutzen, Kosten in Wachstumsimpulse umleiten und Zukunft gestalten. Diese Schlagworte klingen recht plakativ, entscheiden aber in der Praxis meist über Gelingen oder Scheitern. Mehr als die Hälfte der Manager ist laut einer Studie übrigens der Meinung, dass ihr Unternehmen keinerlei nachhaltige Strategie verfolgt. Nun, Ausreden gelten ab jetzt nicht mehr – ein Leitfaden liegt ja hiermit vor.

> Paul Leinwand, Cesare Mainardi: *Strategy That Works. How winning companies close the Strategy-to-Execution-Gap*
 Harvard Business Review Press
 Februar 2016
 ISBN: 13-978-1-62527-520-2

►► Wer rastet, der rostet ◀◀

Solange das Unternehmen floriert, gibt es scheinbar keinen Grund, aus bewährten Mustern auszubrechen. Schotten sich einzelne Gruppen oder Abteilungen ab, fällt es lange Zeit nicht auf oder wird toleriert, weil die Arbeitsabläufe ja im Prinzip funktionieren. Diese Verkapselungen verstopfen aber den Kommunikationsfluss innerhalb des Unternehmens. Wie bei einem Organismus werden Krankheiten oft erst bemerkt, wenn es zu spät ist. Interne Machtspielchen können die Organisation zusätzlich lähmen. In den »Adern, durch die Energie, Information und Ideen fließen« sollten, so Freek Vermeulen, Professor an der London Business School, »sammeln sich Schadstoffe an und es droht ein Infarkt«.

Doch auch ohne »krankhafte« Auswüchse kann zu viel Routine das Potenzial für Innovationen bremsen. Schon die übliche personelle Dynamik sollten Organisationen deshalb zu neuen Konstellationen nützen. Umstrukturierungen brechen gewohnte Strukturen auf und bringen Mitarbeiter dazu, sich neu zu vernetzen.

Stabile Phasen wiegen das Unternehmen in selbstgefälliger Sicherheit. Läuft es dann nicht mehr ganz so rund, ist es für die Erarbeitung neuer Strategien bereits zu spät. Sven

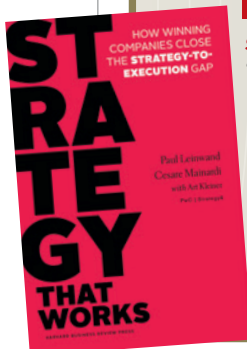


STRATEGISCHE VERÄNDERUNGSKOMPETENZEN



DYNAMISCHE BEDINGUNGEN. Ob Unternehmen langfristig wettbewerbs- und überlebensfähig bleiben, hängt von ihrer Veränderungslogik ab.

Quelle: FH Wien



FÜHRUNGSQUALITÄT UND UNTERNEHMENSKULTUR SIND **DIE ENTSCHEIDENDEN FAKTOREN.** MITARBEITER AKZEPTIEREN EINE NEUE STRATEGIE, WENN SIE IHNEN NICHT EINFACH VORGESETZT WIRD.

Stabile Phasen wiegen in Sicherheit. Lläuft es nicht mehr so gut, ist es für einen Richtungswechsel zu spät.

Heck, Trainer an der Haufe Akademie, empfiehlt einen Perspektivenwechsel unter dem Motto »Next Level Thinking«: »Die Basis für Erfolg liegt in unserer Fähigkeit, Realitäten zu erkennen und intelligent damit umzugehen, indem wir optimale Perspektiven entwickeln und diese kommunizieren.«

Den Chefstrategen obliegt dabei nicht nur die Aufgabe, die einzelnen Maßnahmen zu koordinieren und den Überblick über die Gesamtstrategie zu wahren. Sie übernehmen zunehmend auch die Rolle eines Kommunikators, um alle Interessen in Einklang zu bringen. Vor allem global tätige Unternehmen brauchen den Input al-

ler Beteiligten, wenn sie schnell und flexibel auf Kundenwünsche und Markttrends reagieren wollen. »Mitarbeiter sind motivierter und eher bereit, die neue Strategie zu akzeptieren und zu implementieren, wenn diese nicht einfach von oben vorge setzt wird«, erklärt Zimmermann. Führungsqualität und Unternehmenskultur sind die entscheidenden Faktoren, wie Michel Vlasseler, ebenfalls Senior Partner bei Roland Berger, bestätigt. »Es steht außer Frage, dass der Transformationsprozess echte Führungspersönlichkeiten erfordert, die kreativ und couragiert, visionär, tatkräftig und emotional sind.« ▶

15

GLOSSAR

KMU IN VERÄNDERUNG

► **Seit Juni 2013 läuft an der FH Wien ein vierjähriges Forschungsprojekt**, das untersucht, wie Unternehmen im Umgang mit Veränderungen agieren. Aus mehr als 30 Interviews mit CEOs und Führungskräften österreichischer Unternehmen und rund 400 Tests, in denen MitarbeiterInnen auf ihre Veränderungsfähigkeit geprüft wurden, entwickelte das interdisziplinäre ForscherInnenteam unter der Leitung von Christina Schweiger und Barbara Kump Methoden zur Diagnose und Förderung strategischer Veränderungskompetenzen. »Anhand von aufgezeigten Handlungsfeldern und -kompetenzen haben sich für uns diverse Möglichkeiten ergeben, Veränderungen optimal für unser Unternehmen zu nutzen. Wir werden an der Umsetzung der Ergebnisse arbeiten, um im dynamischen IT-Markt weiter wettbewerbsfähig zu bleiben und rasch auf Veränderungen reagie-



Das fünfköpfige Forscherteam analysiert und berät Unternehmen im Umgang mit Veränderungen.

ren zu können«, beschreibt Jasmin Likar, HR-Business Partner bei Phoron Consulting, ihren Nutzen aus der Teilnahme an der Längsschnittstudie.

Derzeit befindet sich das anwendungsorientierte Projekt in der zweiten Phase. In Kooperationen mit über 15 Unternehmen werden die Methoden in Workshops optimiert und auf Basis fundierter wissenschaftlicher Analyse evaluiert, um den Transfer zwischen Forschung, Lehre und Praxis weiter zu stärken. Neben der Etablierung von passenden Strukturen zum flexiblen Umgang mit Veränderungen stehen das Erkennen von »blinden Flecken« sowie wirksame Hebel zur Gestaltung einer Veränderungskultur im Mittelpunkt.

»Damit Unternehmen veränderungsfähig bleiben, ist es notwendig, die einzelnen Komponenten der Veränderungskompetenz mit geeigneten, mitunter kreativen Methoden zu fördern und immer wieder gezielt aufeinander abzustimmen«, betonen die Studienleiterinnen. Der erste Anstoß war jedenfalls erfolgreich, wie Karin Schmitzer, Leiterin Management Services bei Anecon, bestätigt: »Die Teilnahme am Projekt hat uns darin bestärkt, dieses Jahr einen Strategieprozess zu starten und uns im Rahmen dessen mit unserer Positionierung und unserem Angebot stärker auseinanderzusetzen.«

Info: www.kmu-in-veraenderung.at

GLOSSAR

FÜNF STUFEN DER TRANSFORMATION

Diese fünf Schritte sind in allen Bereichen eines Unternehmens – Führung, Kultur, Strategie, Struktur, Prozesse und Systeme – zu vollziehen. Im Gegensatz zu Restrukturierungsprojekten, die meist unter hohem Zeitdruck durchgeführt werden, ist eine echte Transformation auf Dauer angelegt.

1. Awareness (Einsicht): Warum sind Veränderungen nötig? In der ersten Phase wird die Unternehmensstrategie kritisch durchleuchtet, um Probleme des Geschäftsmodells zu erkennen. Der Prozess beginnt mit einer Analyse des Branchenumfelds, der Identifizierung relevanter Trends und der Überprüfung des Nutzenversprechens (Value Proposition). Ebenso wichtig ist ein Blick auf die internen Voraussetzungen wie Corporate Governance, Managementprozesse und Unternehmenskultur.

2. Ambition (Zielsetzung): Wohin geht die Reise? Im zweiten Schritt werden die strategischen Transformationsziele und der Weg dorthin definiert. Welche Strukturen, Prozesse und Systeme können die Realisierung behindern? Jetzt werden auch sogenannte »Change Agents« bestimmt, die über für die nötigen Führungsqualitäten verfügen und eine Kettenreaktion im Unternehmen in Gang setzen können.

3. Arrangement (Organisation): Wie lässt sich der Wandel systematisch gestalten? Aus den strategischen Zielen wird ein Konzept operativer Maßnahmen abgeleitet, ein Zeitplan für die Umsetzung festgelegt und neue Strukturen, Prozesse und unterstüt-

zende Systeme entwickelt. Projektpläne werden ausgearbeitet, der Ressourceneinsatz bei Bedarf nachjustiert. Detaillierte Kommunikationspläne sollen alle internen Stakeholder ins Boot holen, um sie für die Umsetzung zu motivieren.

4. Action (Umsetzung): Wie kann das Konzept umgesetzt werden? Der Transformationsplan wird in vollem Umfang ausgerollt. Die Change Agents arbeiten daran, den Wandel in der Unternehmenskultur zu verwurzeln. Dafür müssen Management und Mitarbeiter neue Routinen innerhalb der veränderten Strukturen und Prozesse entwickeln. Um das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, ist es wichtig, schnell Erfolge zu realisieren und diese mit Nachdruck zu kommunizieren.

5. Anchoring (Verankerung): Was kommt nach der Ziellinie? Alle Ergebnisse kommen auf den Prüfstand: Wie effizient sind die neuen Strukturen? Wie sind die bisherigen finanziellen Auswirkungen? Wo sind Verbesserungen nötig? An kritischen Punkten in der Organisation muss die Umsetzung weiter forciert werden, »Transformation Champions« können helfen. Am Ende dieser Phase sollten Vision und Strategie für die nächsten Jahre feststehen.

Quelle: Roland Berger



>> Scheuklappen-Mentalität <<

Was aber, wenn die Umgebung so instabil ist, dass Entwicklungen kaum abzuschätzen sind? Gerade in sehr dynamischen Märkten ist ein langfristig strategischer Plan nur von geringem Nutzen. Ja, er kann sogar den Unternehmenserfolg gefährden, wenn trotz negativer Signale starr daran festgehalten wird. Am Ziel angekommen, stellt sich heraus, dass der Markt einen anderen Weg eingeschlagen hat.

“ WEICHEN DIE ANFORDERUNGEN DES MARKTES ZU STARK VON DEN ZIELEN AB, MUSS EINE VERÄNDERUNG STATTFINDEN – ODER DAS UNTERNEHMEN GEHT UNTER. ”

In der Fachliteratur spricht man von einem »Strategic Drift«, wenn die Anforderungen des Geschäftsumfeldes nicht mehr mit der Unternehmensführung übereinstimmen. Wird die Abweichung zu groß, muss eine grundlegende Veränderung stattfinden – oder das Unternehmen geht unter.

Der Berliner Gesundheitsökonom Bidjan Sobhani beschreibt dies anschaulich mit Scheuklappen, die verhindern sollen, dass sich das Pferd ablenken lässt: »Es soll sich nicht von irrelevanten Gefahren scheu machen, aber auch nicht durch die vielfältigen Verlockungen um sich herum vom Wege abbringen lassen.« Solange das Pferd gemächlich vor sich hin trabt, mag das von Vorteil sein, so Sobhani. Im Galopp jedoch würde das Pferd Hindernisse erst zu spät wahrnehmen und sich möglicherweise verletzen, die Wassertränke übersehen und am Weg verdursten.

Auch in Unternehmen mache die Bündelung der Aktivitäten, ausgerichtet auf ein



Kommunikation ist der Schlüssel für das Gelingen des Transformationsprozesses.



Ziel, das nicht täglich neu diskutiert werden muss, sehr wohl Sinn. »In welchen Abständen Strategien überdacht und angepasst werden müssen, hängt von der Veränderungsdynamik der Umwelt ab, in der sich das Unternehmen befindet«, erklärt Sobhani in seinem Buch »Strategisches Management«. Wie so oft, kommt es auf das Ziel an: Wandel nur um der Veränderung Willen macht keinen Sinn. »Systematische Unruhe« heißt das im Fachjargon – auch die stetige Veränderung wird allmählich zur Routine. Die Mitarbeiter stumpfen ab und vollziehen die angeordnete Transformation nur halbherzig, wohlwissend dass mit dem nächsten Manager wieder ein neuer Change Prozess Einzug hält.

»Leadership bedeutet, einen Rahmen zu schaffen, der es Mitarbeitern ermöglicht, positiv mit diesen Dynamiken umzugehen, Zukunft zu gestalten und nicht gestaltet zu werden«, erläutert Franz Kühmayer im »Leadership Report 2016«.

Die Implementierung einer Strategie dauert zwischen zwei und fünf Jahre – und der Erfolg kann erst danach gemessen werden. Diese Bestätigung bleibt den verantwortlichen Managern versagt, meint Markus Menz, Professor an der Universität Genf: »Viele CSOs erleben diesen Moment oft nicht mehr, weil sie eine neue Aufgabe haben oder das Unternehmen verlassen haben.«

Sitzen ist das neue Rauchen



Die neueste medizinische Erkenntnis besagt, dass mangelnde Ertüchtigung ähnlich gesundheitsschädlich ist wie der Nikotinkonsum. Das lässt sich auch gut auf Unternehmen übertragen: Denn das Sitzen (auf Erfolgen) ist ein ziemlich sicherer Garant dafür, dass die Zukunft gar nicht mehr so rosig aussehen wird.

EIN GASTKOMMENTAR VON PETER FELLNER

aufbauen, um die Fettverbrennung anzukurbeln und Stärke für zukünftige Anforderungen aufzubauen. Im unternehmerischen Umfeld könnte man das einem gelungenen Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess gleichsetzen. Gelungen bedeutet einerseits, das Wissen der Organisation und dessen Umfeld möglichst gut zu nutzen. Die wichtigsten Quellen für die Entwicklung lohnenswerter Ziele sind dabei Markt und Kunden, aber auch Lieferanten, Mitbewerber, usw. Und andererseits, dass gefundene Ziele so umgesetzt werden, dass sich die gesamte Organisation den Zielen verpflichtet fühlt, sich daran orientiert und den Weg dorthin mitmarschiert.

Sportliche Höchstleistungen erreichen Unternehmen dann, wenn sie sich zu einer »Lernenden Organisation« entwickeln: Hier sind Agilität und gelungene Strategiearbeit gepaart mit der Haltung, sich permanent weiterentwickeln zu wollen. Daraus resultieren individuelles und kollektives Lernen und ein kontinuierlicher Anpassungsprozess meist in eher kleinen Schritten. Massive und oft traumatisch verlaufende Veränderungsprojekte können vermieden werden.

So gelingt es, mit einem laufenden unternehmerischen Fitnessstraining langfristigen überdurchschnittlichen Erfolg sicherzustellen.

Der Autor: Peter Fellner begleitet als Coach, Trainer und Berater Menschen und Organisationen bei Entwicklungsprozessen, um operative und strategische Ziele durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

www.fellner-ccc.com

> Wenn Sie heute Zwanzigjährige beispielsweise nach Kodak oder Motorola fragen, werden Sie meist unwissendes Kopfschütteln ernten. So trügerisch ist der Erfolg, denn beide Firmen dominierten einst in ihre Märkte, nun geraten sie in Vergessenheit.

Gutes Fitnessstraining besteht ja aus der Kombination von Ausdauer- und Krafttraining. Auch das lässt sich auf die Geschäftswelt anwenden: Ausdauer bedeutet, die Mühen der Ebene oder lange Strecken zu meistern. Im unternehmerischen Umfeld lässt sich das durch eine agile Unternehmenskultur schaffen.

Was zeichnet denn die Agilität einer Organisation aus? Eine starke Selbstorganisationsfähigkeit, um auf wechselnde Anforderungen möglichst flexibel, sozusagen vor Ort und damit schnell reagieren zu können. Eine ausgeprägte Marktorientierung, in der alle MitarbeiterInnen verstehen, wie Anforderungen der externen oder internen Kunden aussehen und wie diese bestmöglich erfüllt

werden. Eine Qualitäts- und Leistungsorientierung, getragen durch ein Team, das den Sinn seiner Tätigkeit versteht und über die Mittel verfügt, diese zu erfüllen. Eine lösungsfokussierte Haltung, in der Fehler primär als Lernquelle angesehen werden. Gute Voraussetzung dafür ist eine Authentizität der Führung, die zwar versucht, Perfektion anzustreben, in ihrer Vorbildwirkung aber vermeidet, sich selbst als perfekt oder allwissend darzustellen. So können auch MitarbeiterInnen authentisch bleiben, Fehler zugeben, Hilfe annehmen und dabei lernen. Oder ein produktiver Umgang mit Konflikten, diese werden dann zu einer Quelle der Weiterentwicklung statt des Stillstands. Wichtig auch eine Vertrauenskultur, der ein positives Menschenbild zugrunde liegt, aber auch konsequent bei erkanntem Missbrauch reagiert. Und letztlich Fairness und Respekt im Umgang miteinander, sodass ein »Wir-Gefühl« entstehen kann.

Nun zum Krafttraining: Es sorgt dafür, dass wir ausreichend Muskeln

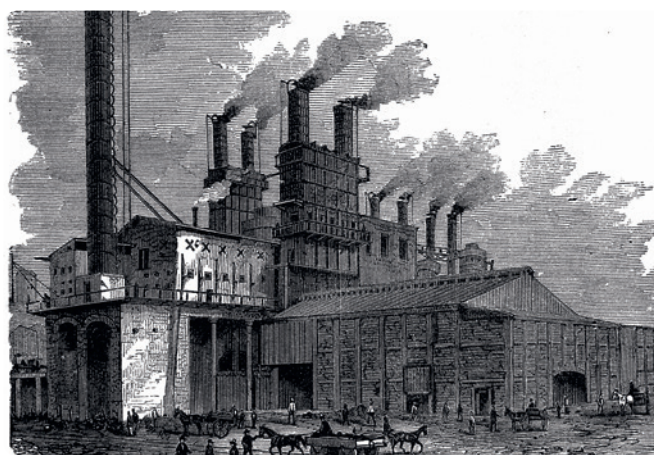
IN EUROPA GINGEN SEIT
2007 **3,8 MILLIONEN**
INDUSTRIEARBEITSPLÄTZE

VERLOREN. NUR IN FÜNF LÄNDERN
STIEG DER ANTEIL DER INDUSTRIE
AN DER WERTSCHÖPFUNG – AUCH
IN ÖSTERREICH.

DIE INDUSTRIELLE RENAISSANCE

TROTZ EINIGER SCHÖNHEITSFEHLER SOLL DAS VERMEINTLICHE JOBWUNDER REINDUSTRIALISIERUNG NACH DEM VORBILD DER USA AUCH DIE EUROPÄISCHE WIRTSCHAFT BELEBEN. DOCH DIE VORZEICHEN SIND HIER ANDERE.

VON ANGELA HEISSENBERGER



19

> Die Krise macht's möglich: Die klassische Produktion wird wieder geschätzt. Dienstleistungsgesellschaft war gestern, das neue Rezept für den wirtschaftlichen Aufschwung heißt Reindustrialisierung. Die USA machten es vor – die US-Wirtschaft startete mit Elan durch und holte sogar gegenüber China auf, während die EU sich immer mehr in Krisen verhedderte.

Seit Jahrzehnten geht in Europa die produzierende Industrie zurück. Automatisierung, spezialisierte Fertigung und niedrigere Lohnkosten führten zu einer massiven Verlagerung, insbesondere nach Asien. Schon 2012 forderte EU-Kommissar Antonio Tajani eine »dritte industrielle Revolution«. Bis 2020 soll der Anteil der Industrie auf 20 % des BIP gehoben werden. Schmutzige Fabriken also statt Denker und Dienstleister? Bisher verlief die neue Strategie noch wenig erfolgreich: Seit der Erklärung der EU-Kommission nahm der Industrieanteil sogar um einen Prozentpunkt auf 15 % ab. Das EU-Ziel liegt in weiter Ferne.

>> Forschung als Motor <<

Nur in fünf Ländern – Deutschland, Österreich, Niederlande, Litauen und Slowakei – ist der Anteil der Industrie an der Wertschöpfung seit 2007 ge-

stiegen. Im Rest Europas, vor allem in den großen Ländern Frankreich, Italien und Spanien, vollzog sich ein Schwenk zur Deindustrialisierung. Rund 3,8 Millionen Industriearbeitsplätze gingen in der EU verloren.

Großbritannien zog inzwischen die Notbremse. Ein eigens eingerichteter Forschungsfonds soll die klassische Industrie ankurbeln, gleichzeitig wird in ein Comeback der englischen Autoindustrie investiert. Spätestens 2018 sollen wieder zwei Millionen Fahrzeuge in Großbritannien vom Band laufen. 13 Forschungseinrichtungen, sechs Designzentren, acht Formel-1-Teams und zahlreiche große Hersteller haben sich auf der Insel angesiedelt. Produziert wird allerdings vorwiegend für deutsche und japanische Marken, in britischer Hand ist kaum noch eines der Unternehmen im Automobilssektor. Die Regierung kümmert das wenig: Zwischen 2000 und 2014 brach die Zahl der Beschäftigten in Großbritannien um 35 % ein, weit stärker als im EU-Schnitt (minus 18 %). Jedes Mittel ist nun recht, um das Reindustrialisierungsprogramm anzutreiben und neue Arbeitsplätze zu schaffen. 500 Autozulieferer im Land bekommen künftig Unterstützung. Die Warwick University, eine der besten Hochschulen der Welt, ist eng mit der Wirtschaft verknüpft. ►



In Texas errichtet die Voestalpine eine HBI-Anlage mit eigenem Hafen und Kraftwerk.

► Unternehmen mit Sitz in Großbritannien können für Forschungsprojekte am dort angesiedelten Advanced Propulsion Center (APC) öffentliche Fördergelder beantragen. Namhafte Hersteller wie Jaguar Land Rover entwickeln gemeinsam mit dem APC neue Technologien.

20

Österreich steht mit einem Industrieanteil von 18,7 % am BIP vergleichsweise gut da. Mit knapp 2,5 Millionen Beschäftigten generiert der servindustrielle Sektor – Sachgüterproduktion, Bau- und Energiewirtschaft sowie industriennahe und produktionsorientierte Dienstleistungen – nach Angaben der Industriellenvereinigung rund 60 % der gesamten Wertschöpfung in Österreich.

>> Abschied von Europa <<

In einzelnen Industriesparten, insbesondere in der Stahlbranche, stehen jedoch in den nächsten 15 Jahren »massive Veränderungen« bevor, sagte Voestalpine-Chef Wolfgang Eder in einem Interview mit der *Kleinen Zeitung*: »Die einfachen Stahlprodukte wird man aus Kostengründen in Europa nicht mehr produzieren. Europa wird rund 60 % seiner Stahlerzeugung verlieren.« In China, Indien, Brasilien und sogar in der Türkei sei die Produktion »unvergleichlich günstiger«. Dazu kämen bürokratische Hürden: Die Voestalpine errichtet derzeit in Texas eine riesige Direktreduktionsanlage zur Produktion von Eisenschwammbricketts, eigener Hochseehafen, Kraftwerk und Bahnverbindung inklusive. Diese Investition von 550 Millionen Euro wäre in Österreich gar nicht umsetzbar, meint Eder: »Ich glaube nicht, dass wir überhaupt eine Bau- und Betriebsbewilligung in überschaubarer Zeit bekommen würden. Außerdem hätten wir jährlich um 200 Millionen Euro höhere

Betriebskosten.« Die Hälfte der Produktion deckt den Bedarf der Standorte Linz und Donawitz. Hochseefrachter bringen Rohstoffe nach Texas bzw. die fertigen Pellets nach Europa.

Produziert man für den amerikanischen Markt, komme es oft günstiger, »gleich in den USA zu bauen und nicht von Asien aus zu verschiffen«, meint Harold L. Sirkin, Senior Partner der Boston Consulting Group. Auch durch den flexibleren Arbeitsmarkt konnten die USA aufholen. Während die Löhne in China jährlich um 15 bis 20 % stiegen, stagnierten die Arbeitskosten in den USA oder sanken sogar teilweise. Der Kostenvorteil

Chinas schrumpft kontinuierlich. Allerdings produzieren die USA immer noch 75 % der Konsumgüter im eigenen Land – eine Basis, auf die Europa nicht bauen kann.

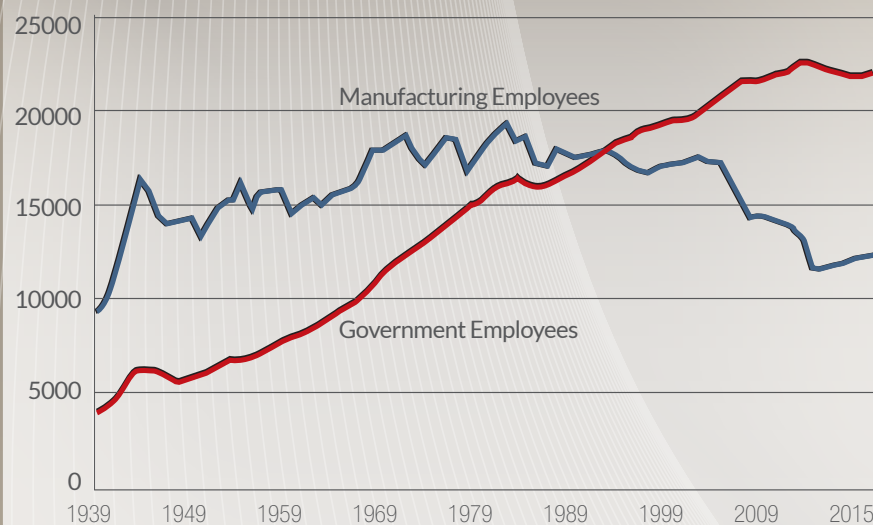
>> Klimaziele untergeordnet <<

In den Jubel mischen sich auch kritische Stimmen. Denn gleichzeitig mit dem Bekenntnis zur Reindustrialisierung verkündete die EU-Kommission eine Akzentverschiebung: Der Klimaschutz müsse künftig hinter wirtschaftliche Ziele an die zweite Stelle rücken. Mit dem im Oktober 2014 beschlossenen Klima- und Energiepaket hatten sich die EU-Mitglieder zur Reduktion der CO₂-Emissionen um mindestens 40 % bis 2030 verpflichtet. Abgeschwächt wurde hingegen das Energieeffizienzziel von 30 auf 27 %. Der Anteil der erneuerbaren Energien aus Wind und Sonne soll auf mindestens 27 % steigen.

Fracking – die Gewinnung von Erdgas aus Schiefergestein – weckt hingegen auch bei einigen EU-Vertretern Hoffnungen. Bei der Förderung wird unter hohem Druck ein Gemisch aus Wasser und Chemikalien in den Boden gepresst, dabei kann auch das Trinkwasser verunreinigt werden. Die umstrittene Technologie löste in den USA durch die niedrigeren Gaspreise den jüngsten Wirtschaftsboom aus. In Europa ist die Förderung aus technischen Gründen schwieriger, schon allein, weil tiefer gebohrt werden muss. Trotz vehementer Proteste mehrerer Fraktionen im EU-Parlament, allen voran der Grünen, hatte sich die EU-Kommission Anfang 2014

BESCHÄFTIGTE IN VERWALTUNG UND INDUSTRIE IN DEN USA 1939-2015

Trotz Reindustrialisierungs-Offensive nahm die Zahl der Industriearbeiter stetig ab.



Quelle: Bureau of Labor Statistics

Foto: Voestalpine

grundsätzlich für die Gewinnung von Schiefergas aus, wenn ein »angemessener Umwelt- und Klimaschutz gewährleistet« sei.

>> Im Rückwärtsgang <<

Und wie das hochgelobte Beispiel USA zeigt, war der Höhenflug nur von kurzer Dauer. Die US-Industrie steckt seit November 2015 in einer Flaute. Die Produktion wurde deutlich gedrosselt, die schwächelnde Weltwirtschaft und der starke Dollar macht dem Industriesektor zusätzlich zu schaffen.

Bei genauerer Betrachtung der Daten des Bureau of Labor Statistics (BLS) über den US-Arbeitsmarkt ist die Reindustrialisierung der USA ohnehin nicht die große Erfolgsgeschichte, als die sie gerne verkauft wird. Zwar entstanden in den Südstaaten neue Autofabriken, diese waren aber zuvor aus dem Norden der USA abgesiedelt, um dem starken Druck der dort gut organisierten Gewerkschaften auszuweichen. Auch Boeing verlagerte 2011 aus diesem Grund die Fertigung des Dreamliners nach South Carolina. Die Stammwerk blieb weiterhin in Seattle. In der von der Regierung subventionierten »grünen« Industrie kamen tatsächlich Arbeitsplätze dazu – jedoch auf Staatskosten. Ab

“

In den USA zu produzieren, kommt oft günstiger, als aus Asien zu verschiffen.

Harold L. Sirkin,
BCG

”



2017 wird die Förderung für kommerzielle Solarenergie-Projekte von 30 auf 10 % gekürzt und für Privatpersonen komplett gestrichen. Experten rechnen mit einem deutlichen Einbruch des Solarmarktes.

Unterm Strich gingen in den Jahren 2002 bis 2012 rund 3,3 Millionen Industriearbeitsplätze verloren. Die seit 2010 grassierende Fracking-Euphorie hätte sich zumindest am Ende dieser Zeitspanne niederschlagen müssen. Der seit 35 Jahren anhaltende kontinuierliche Rückgang der Industriearbeitsplätze in den USA konnte somit auch durch die Reindustrialisierungs-Offensive nicht gebremst werden: 1980 waren noch knapp 20 Millionen Menschen in produzierenden Unternehmen tätig, heute sind es nur noch 12 Millionen. Allerdings stieg die Bevölkerungszahl inzwischen von 227 Millionen auf 320 Millionen. Bis 2022 prognostiziert das BLS einen jährlichen Rückgang von weiteren 0,5 %, das wären nochmals 550.000 Arbeitsplätze weniger. Neue Jobs erwartet die US-Behörde vorwiegend in den Dienstleistungsbereichen Bildung, Freizeit und Gesundheit – nicht aber in der Industrie. Für nachhaltige Reindustrialisierung braucht es eben mehr als nur billiges Gas und Öl. ■



Erfolgreich in die vierte industrielle Revolution?

Industrielle Produktionsverfahren befinden sich im Umbruch: Durch vernetzte Produktionsmittel lassen sich neue Fertigungsmöglichkeiten realisieren, die Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen und benutzerfreundlichere Bedienkonzepte ermöglichen. Mit innovativen Technologien wie z.B. kollaborativen Robotern, modernsten Prozessleitsystemen oder Cyber Security Anwendungen unterstützt Sie ABB schon heute dabei, diesen Umbruch erfolgreich zu gestalten. www.abb.at

Natürlich.

Power and productivity
for a better world™

ABB

MITARBEITER 4.0

Smarte Fabriken verändern nicht nur die Produktionsprozesse. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen vor neuen Herausforderungen.

VON ANGELA HEISSENBARGER



Ohne Verlust von Arbeitsplätzen wird es nicht gehen. Experten rechnen aber mit einer Verlagerung zu qualifizierteren Tätigkeiten wie Kontrolle, Planung und Steuerung.

22

> Kaum ein Begriff beflügelte in den letzten Jahren die Ideen so sehr wie »Industrie 4.0«. Von einer »vierten Revolution« – nach Dampfmaschine, Fließbandproduktion und Automatisierung – war die Rede. In diesem neuen Zeitalter durchlaufen Produktionsteile selbsttätig die gesamte Fertigung und sind dabei stets abrufbar und optimierbar. Individualisierung, früher ein Widerspruch zur Massenproduktion, gilt nun als Credo für die Technologie der Zukunft: Flexibel können Kundenwünsche effizient erfüllt und trotzdem kostendeckend erzeugt werden.

Aber wo bleiben in diesen vollautomatisierten, von Computern gesteuerten Produktionsketten die Mitarbeiter? Obwohl heute kein Experte von einer menschenleeren Fabrik ausgeht, sind der höhere Automati-

sierungsgrad und selbststeuernde Systeme vermutlich mit dem Verlust von Arbeitsplätzen verbunden – allerdings nicht in allen Bereichen. Teilweise wird es zu einer Verlagerung zu qualifizierteren Tätigkeiten, vor allem in den Bereichen Kontrolle, Planung, Instandhaltung und Prozesssteuerung, kommen.

Auch in der Industrie 4.0 wird es aber weiterhin klassische manuelle Prozesse geben, die nicht durch Maschinen ersetzbar sind. Das gilt besonders für die Anforderungen durch niedrige Stückzahlen. Hier stößt die digitalisierte Automatisierung rasch an ihre wirtschaftlichen Grenzen. Neben der effizienten Verkettung von Prozessen und Systemen ist nämlich Flexibilisierung gefragt – ohne den Menschen als Erfahrungsträger und Entscheider geht es nicht. Starre Lö-

sungen, die ihre Wirkung nur in der Massenproduktion entfalten, sind bei großer Produktvielfalt und immer kürzeren Produktlebenszyklen unrentabel.

Der Wissenschaftler Dieter Spath beschreibt in der Studie »Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0«, herausgegeben vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswissen-



Peter Post, Festo Deutschland: »Der Mensch ist unwahrscheinlich flexibel.«

schaft und Organisation (IAO) in Stuttgart, die hohe Komplexität und die Schnellebigkeit der Produkte als größte Probleme: »Die Automatisierung hat gerade in der Flexibilität ihre Grenzen. Wenn wir vollautomatisch hochflexiblen Output erzeugen wollen, überschießt die Komplexität. Deshalb werden wir besser abgegrenzte, konsequent auf einen Themenbereich zugeschnittene Automatisierung mit flexibler Verknüpfung durch Menschen einsetzen.«

Peter Post, Leiter Corporate Research and Technology bei Festo Deutschland, sieht genau hier den Vorteil menschlicher Fähigkeiten: »Der Mensch ist unwahrscheinlich flexibel und kann innerhalb kürzester Zeit eine wahnsinnige Fülle von Aufgaben beherrschen. Maschinen sind oftmals statisch. Die Aufgabe, für die sie ausgelegt sind, können sie gut. Aber eben nur diese eine. Diese beiden Welten gilt es näherzubringen.« Vor allem taktile und sensorische Fähigkeiten seien technologisch nur sehr aufwendig zu realisieren. Auch in der Fähigkeit zu Assoziationen zeige sich die Überlegenheit des Menschen.

>> Lernlabor <<

Laut einer Umfrage des IT-Dienstleisters CSC unter 900 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz fehlen in

knapp der Hälfte der Betriebe schon jetzt die nötigen Fachkräfte, die mit IT-Wissen und Fertigungs-Knowhow die vierte industrielle Revolution gestalten könnten. Komplexere und weniger standardisierte Arbeitsinhalte erfordern permanentes Umdenken. Die höhere Marktdynamik wirkt sich auf alle internen Prozesse aus.

die TU u.a. die »variantenreiche Serienfertigung« – eine neue Produktionsform, in der Kunden individuelle Einzelstücke vom Fließband erhalten, z.B. maßgeschneiderte Prothesen oder persönlichen Bedürfnissen angepasste Autos. Auch individualisierte 3D-Drucker will man entwickeln, gilt doch 3D-Druck als Schlüsseltechnologie. Bis 2017 soll

>> Gläserne Arbeitskräfte <<

Die enge Vernetzung von Mensch und Maschine ruft auch Sicherheitsexperten auf den Plan. Millionen von gesammelten Daten machen Unternehmen gegenüber feindlichen Zugriffen von außen verwundbar. Vor allem mittelständische Unternehmen sind mit der Datenfülle oftmals überfordert, von



Sabine Seidler, TU Wien: »An realen Industriemaschinen Entwicklungen testen«.



Aziz Huskic, FH Oberösterreich: »Transferzentrum für Klein- und Mittelbetriebe«.



Demofabrik Seestadt Aspern: Lernlabor für 20 Partnerfirmen.

23

Statt Generalisten heranzuzüchten, geht man im Personalmanagement wieder zur stärkeren Spezialisierung der Mitarbeiter über, die künftig in interdisziplinären Teams individuelle Lösungen erarbeiten. An die neuen Herausforderungen müssen auch die Lehrpläne, Studiengänge und Berufsprofile angepasst werden. Ein typischer Industrie 4.0-Beruf ist beispielsweise der Produktionstechnologe, der über grundlegende Kompetenzen der Prozessorientierung verfügt. Diese Umwälzungen stehen jedoch noch am Anfang.

Als Lernlabor dient auch die in der Seestadt Aspern errichtete »Demofabrik«, betrieben von der TU Wien, die im August 2015 in Betrieb ging. Hier werden Prototypen und Produkttechnologien, Verfahrenstechnologien und -prozesse bis zur Marktreife entwickelt und erprobt, damit sie später von den beteiligten Unternehmen in ihre reguläre Produktion übertragen werden können. »An realen Industriemaschinen und Logistiksystemen können Studierende und WissenschaftlerInnen neue Entwicklungen testen und Forschungsprojekte umsetzen, ohne eine laufende Produktion zu stören«, erläutert TU-Rektorin Sabine Seidler.

20 Partnerunternehmen sind an Bord, darunter Siemens Österreich, GGW Gruber und Emco. Gemeinsam mit ihnen plant

in unmittelbarer Nachbarschaft eine eigene Fabrikhalle, errichtet von der Wirtschaftsagentur Wien, entstehen. Drei weitere Pilotfabriken sind auf Initiative des Technologieministeriums (BMVIT) in Planung.

In Wels ist ein Kompetenzzentrum für intelligente Produktion in Planung. Die FH Oberösterreich will die Kompetenzen in den Bereichen Metallbearbeitung, 3D-Druck und Digitalisierung bündeln und zugänglich machen. »Das Ziel ist, ein Transferzentrum für Klein- und Mittelbetriebe zu werden«, sagt FH-Professor Aziz Huskic, Leiter der Abteilung Production Engineering. Nicht nur große Kooperationspartner wie Voestalpine und Fronius sollen profitieren, sondern auch KMU. Eingebunden sind die FH-Standorte Hagenberg und Steyr sowie die TU Graz und die JKU Linz. Bis zum Sommer werden drei Roboter und eine fünfte 3D-Druck-Anlage angeschafft.

“ IN DIGITALISIERTEN PRODUKTIONSABLÄUFEN WERDEN DIE ARBEITSKRÄFTE ZU GLÄSERNEN MITARBEITERN. ZEIT, ORT UND ART IHRER TÄTIGKEIT SIND LÜCKENLOS NACHVOLLZIEHBAR. ”

ausreichendem Schutz kann keine Rede sein.

Aber auch die Arbeitskräfte werden in den digitalisierten Produktionsabläufen zu gläsernen Mitarbeitern. Zeit, Ort und Art ihrer Tätigkeit sind nahezu lückenlos nachvollziehbar. Ohne Zustimmung des Betriebsrats ist der Einsatz dieser Technologien arbeitsrechtlich untersagt. Die Möglichkeit, Personalkapazitäten effizienter zu planen und die Fehlerhäufigkeit in Arbeitsabläufen zu reduzieren, könne – so die Argumentation der Arbeitnehmervertreter – zum Nachteil der Mitarbeiter eingesetzt werden. Auf Basis der gespeicherten Daten wäre beispielsweise eine Leistungsbeurteilung per Knopfdruck möglich. Ein weiterer Punkt ist die Arbeitszeitregelung. Das Wertschöpfungspotenzial kann nur vollständig genutzt werden, wenn flexible Arbeitsmodelle wie Gleitzeit eine optimale Abstimmung bringen. Auch hier wird es ohne Einbindung der Mitarbeiter nicht gehen, im Gegenzug könnten aber etwa Weiterbildungsangebote forciert werden. Philipp Maier, Partner bei der Anwaltskanzlei Baker & McKenzie, rät deshalb zu einer konstruktiven Basis: »Unternehmen sollten in einem frühen Stadium einer digitalen Umstellung das Einverständnis mit dem Betriebsrat suchen und den Weg der technologischen Innovation möglichst gemeinsam mit diesem gehen.«



>> Wir beginnen mit der Frage »Wie intensiv beschäftigen sich die Führungskräfte mit Ihren Kernaufgaben?« <<

Aus der dreijährigen Arbeit an dem Buch »Der Impact Manager« ist bekannt, dass als Kernaufgaben für Führungskräfte das

- > Energetisieren,
- > Schaffen von Selbstgestaltungsräumen und
- > Ausrichten der Organisation⁴

angesehen werden können. In den bereits aus den vorhergehenden Teilen der Serie bekannten Erhebung und Auswertung im Jahr 2015 ist bekannt⁵, dass sich die Intensitäten der Beschäftigung mit der Erfüllung dieser Kernaufgaben kardinal zwischen den verschiedenen Positionen, in welcher sich ein Unternehmen befinden kann, unterscheiden. Auch die Ergebnisse aus der Beschäftigung unterscheiden sich kardinal.

Eine im Durchschnitt niedrigere Intensität der Beschäftigung mit den Kernaufgaben,

führt zu einer niederwertigeren Qualität in der Leistungserbringung und damit zu einer geringeren Wettbewerbsfähigkeit. Es fehlen dann ganz einfach die passenden situativen Voraussetzungen zur Erhaltung oder zum Anstreben und Realisieren einer besseren Situation. Man könnte dabei auch von fehlgeleiteten Gewichtungen bei der Erfüllung der drei Kernaufgaben sprechen.

>> Wir setzen fort mit der Frage nach dem differenzierten Führungsmandat <<

Ein Führungsmandat für das Anstreben eines hohem Niveaus könnte zum Beispiel lauten: »We've have been doing fine, but we can – and need to – do even better.«⁶ In diesem Führungsmandat werden die

- > guten Leistungen in der Vergangenheit anerkannt (Ausdruck der Wertschätzung der bisherigen Arbeit),
- > die Fähigkeiten zum Handeln angesprochen und

- > die Notwendigkeit zur umfassenden Verbesserung der Position
- > als Auftrag formuliert.

Zur Erfüllung dieses Mandats braucht es, vereinfacht gesagt, wahre Entrepreneur, die ihren Schwerpunkt auf das Werdenlassen von Neuem, die Erbringung von Bestleistungen und die konsequente Trennung von Überholtem setzen.

Ganz anders wird ein Führungsmandat für ein Unternehmen, welches sich schon in einer starken Schieflage befindet, ausschauen: »Turnaround means dramatic changes are necessary: No business process, job or strategy is sacred.«⁷

Für das eine Beispiel werden wahre Entrepreneur, für das andere Leader mit einer hohen Entschlossenheit zum rigorosen Handeln gebraucht. Die unterschiedlichen Situationen brauchen nicht nur andere Führungspersönlichkeiten, sondern auch meist andere

TEIL 3

SO KANN ES IN DER FÜHRUNG NICHT WEITERGEHEN

Wirkungsvolles Gestalten braucht einen situativen Ansatz

Wir wollen mit der vorliegenden Kolumnen-Serie »So kann es in der Führung nicht weitergehen« einen gedanklichen Beitrag zur Überwindung der Mittelmäßigkeit in der Führung leisten.¹ Fehlende Passungen zwischen den Führungsqualitäten und den jeweiligen Anforderungen des Umfeldes (Teil 1)² führten dazu, dass es in einem erschreckenden Ausmaß zu mittelmäßigen Führungsqualitäten gekommen ist. Dieser Zustand hat sich in den letzten Jahrzehnten nicht wesentlich verbessert. Wir führen dies primär darauf zurück, dass in der Vergangenheit viel zu wenig, beziehungsweise zu wirkungslos, an der Verbesserung der Führungsqualitäten und deren Stimmigkeit mit den jeweiligen Anforderungen gearbeitet wurde. Im Teil 2³ wurde dargestellt, dass diese unerfreuliche Tatsache zu einem großen Teil auf die fehlende Schaffung von Voraussetzungen zum Erfolg zurückzuführen ist. Im Teil 3 wird nunmehr auf die Auswirkungen eines fehlenden oder mangelhaften situativen Ansatzes eingegangen.

Systeme und Werkzeuge. Die fehlende Passung dieser mit der jeweiligen Situation (den akuten Anforderungen) richtet große Schäden an.

Dies alles gesagt, wenden wir uns der Betrachtung des aktuellen Zustandes der Führungslandschaft in Österreich zu.

>> Wie stellt sich die Lage der Führungslandschaft in Österreich dar? <<

> Die folgenden Ausführungen stützen sich auf die Ergebnisse der schon genannten Befragung in Jahr 2015.⁸ Diese ergab, strukturiert mithilfe einer Cluster-Analyse, dass sich

- > nur wenige Unternehmen bei den Führungsqualitäten auf einem hohen Niveau der Entrepreneurship bewegen,
- > sehr viele Unternehmen um einen Aufstieg nach oben bemühen,
- > viele Unternehmen im derzeitigen Zu-

stand komfortabel fühlen und

> überraschend viele Unternehmen um ihren Bestand kämpfen.

>> Zum Schluss: Zum wirkungsvollen Gestalten ist ein situativer Ansatz erforderlich <<

Ein Beitrag zur Überwindung der Mittelmäßigkeit in der Führung kann durch die Analyse der Passung der Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, zu der gerade aktuellen Führung, geleistet werden. Was wir zur Überwindung der Mittelmäßigkeit grundsätzlich brauchen, sind der jeweiligen Situation (Position) entsprechende Führungskräfte, entsprechende Systeme und Instrumente. ■

KOLUMNE IM JUNI 2016: Die Kolumne im Juni wird sich mit der Integration der bisherigen Schlüsselaussagen zur Verbesserung der Führungskultur beschäftigen.

Quellenverzeichnis

1/ Vgl. Risak, J./Wiedenegger, A. (2016a): www.report.at/risak, Kolumne So kann es nicht weitergehen, 12/01 – 2016.

2/ Vgl. Risak, J./Wiedenegger, A. (2016b): www.report.at/risak, Kolumne Führungsqualitäten den jeweiligen Anforderungen anpassen, 02 – 2016.

3/ Vgl. Risak, J./Wiedenegger, A. (2016c): Voraussetzungen zum erfolgreichen Handeln schaffen, 03 – 2016.

4/ Wagner, A. (2002): Agilitätsmanagement, in: Risak, J.: *Der Impact Manager*, Linde Populär, S. 64-77, hier S. 71.

5/ Vgl. Risak, J./Wiedenegger, A. (2016a).

6/ Stybel, L.-J./Peabody, M. (2007): Beware the stealth Mandate, in: *MIT Sloan Management Review*, Spring, S. 11-14, hier S. 11.

7/ Stybel, L.-J./Peabody, M. (2007), S. 174.

8/ Vgl. Risak, J./Wiedenegger, A. (2016a).

Das ist Lebensqualität pur

VON ANGELA HEISSENBERGER

Was 1988 mit 440 Teilnehmerinnen begann, wurde zur zweitgrößten Laufveranstaltung des Landes. Am 22. Mai werden wieder mehr als 30.000 Frauen und Mädchen aus 90 Nationen beim Österreichischen Frauenlauf in Wien an den Start gehen. Wie das Laufen ihr eigenes Leben veränderte, erzählt Organisatorin Ilse Dippmann im Report(+)PLUS-Interview.

26

> (+) PLUS: 1988 organisierten Sie den 1. Österreichischen Frauenlauf mit 440 Teilnehmerinnen. Wurden Sie für dieses Vorhaben anfangs belächelt?

Ilse Dippmann: Meine persönliche Motivation kam mit 29 Jahren, als ich meinen Freund beim Wien-Marathon betreute. Ich merkte, dass meine eigene Fitness absolut am Nullpunkt war. Ich wollte für mich etwas tun und nahm mir vor, auch einen Marathon zu laufen – und zwar noch im selben Jahr in New York. Dort bekam ich einen Flyer vom Frauenlauf in die Hand gedrückt, bei dem schon damals über 2.000 Frauen starteten. In den USA war gerade die große Fitnesswelle in Gang: Im Central Park sah ich laufende Studentinnen neben 80-jährigen Ladies mit Lippenstift. Zu Hause erzählten wir von der Idee, aber alle rieten uns ab: »So eine Emanzengeschichte, was soll das bringen?«

Die Faszination Laufen hatte mich aber gepackt, und als ich im Jahr darauf wieder beim Marathon in New York an den Start ging, beschloss ich: Nächstes

Jahr wird es den ersten Frauenlauf in Österreich geben. Und so war es auch. Im ersten Jahr sind wir mit kleinen Zetteln zum Beispiel auf Kinderspielplätze gegangen und haben Frauen angesprochen, ob sie mitmachen wollen. Diese 440 Pionierinnen waren für uns schon eine sensationelle Zahl. Im Wohnzimmer meiner Freundin haben wir die Goodie Bags vorbereitet. Heute liefern Sattelschlepper einen ganzen Tag lang die Waren dafür an.

(+) PLUS: Ist es heute leichter, Sponsoren zu gewinnen?

Dippmann: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird jeder Marketing-Euro zweimal umgedreht. Trotzdem können wir auf einige Partner schon sehr lange vertrauen – dm drogerie markt feiert heuer das 20-jährige Sponsorjubiläum und *Woman*, Wien Energie und Kellogg's sind über zehn Jahre dabei. Heuer ist es uns gelungen, die Ergo Versicherung neu ins Boot zu holen. Unser ungebrochenes Engagement, Frauen für das Laufen zu

»Eine Fitness, die ich zehn Jahre vernachlässigt habe, kann ich nicht in 20 Tagen zurückgewinnen. Man braucht Geduld mit dem Körper.«

ZUR PERSON

> Ilse Dippmann, geboren 1957, unterrichtete 27 Jahre an der Hauptschule in Schwechat. 1988 organisierte sie den Österreichischen Frauenlauf zum ersten Mal. Seit 2005 ist sie hauptberufliche Geschäftsführerin des Events, das heuer am 22. Mai im Wiener Prater stattfinden wird. Mit mehr als 33.000 Teilnehmerinnen zählt der Österreichische Frauenlauf zu den drei größten Frauenläufen der Welt und ist nach dem Vienna City Marathon die zweitgrößte Laufveranstaltung Österreichs. Dippmann entwickelte speziell für Frauen das Trainingsprogramm »Fit in 12 Wochen«, um den Einstieg ins Laufen zu erleichtern. Für ihr Engagement wurde ihr 2007 von der damaligen Frauenministerin Doris Bures das Goldene Verdienstzeichen der Republik Österreich verliehen. Ende 2015 eröffnete die 30-fache Marathonläuferin in Wien den »wmns running store«, ein Fachgeschäft für Hobby- und Profiläuferinnen.



28

»Erst 1984 wurde der Marathon auch für Frauen als olympische Disziplin zugelassen. Bis dahin hieß es, Laufen sei für sie ungesund.«

begeistern, wird von Sponsoren sehr wohl wahrgenommen.

(+) PLUS: Worauf führen Sie das immense Wachstum des Events zurück?

Dippmann: Mein Anspruch war immer, dass sich die Frauen wohlfühlen. Es soll trotz der großen Masse an Teilnehmerinnen familiär bleiben. Alles ist durchdacht und perfekt organisiert, es gibt natürlich auch Kinderbetreuung. Seit 20 Jahren bieten wir zusätzlich kostenlose Lauftrainings an. Begonnen hat es im Prater mit einer Laufgruppe, inzwischen gibt es an 50 Standorten in Österreich und sogar in Bratislava Trainingsgruppen. Wir bringen 3.000 bis 4.000 Frauen pro Woche in Bewegung und unterstützen sie dabei, den ersten Schritt zu machen oder neue Ziele zu erreichen.

(+) PLUS: Sie starteten selbst 1986 das erste Mal bei einem Marathon. Erst zwei Jahre zuvor wurde der Marathon auch für Frauen eine olympische Disziplin. Warum so spät?

Dippmann: Die Marathon-Pionierin Kathrine Switzer beschreibt sehr interessant

in ihrem Buch »Marathon Woman«, unter welchen Voraussetzungen Frauen damals angetreten sind. Es hieß ja immer, Frauen könnten gar nicht laufen und es sei für sie ungesund. Sie selbst nahm 1967 – verbottenerweise – in Boston am Marathon teil. Der Renndirektor versuchte, ihr die Startnummer abzureißen und attackierte sie. Doch sie konnte als erste Frau offiziell den Lauf beenden und initiierte später einen eigenen Frauenlauf in New York.

(+) PLUS: Was hat sich seither in gesellschaftlicher Hinsicht geändert?

Dippmann: Dieses Ereignis hat sicher viel zur Bewusstseinsbildung beigetragen. Frauen treten in der Öffentlichkeit selbstbewusster auf. Laufende Frauen gehören einfach zum Straßenbild, das ist eine Selbstverständlichkeit.

Als meine Freundin und ich vor 30 Jahren unsere ersten Laufschriffe auf der Prater Hauptallee machten, trainierten dort außer uns nur drei Athletinnen eines Vereins. Durch die Stadt zu laufen, habe ich nur zwei oder drei Mal versucht. Viele Leute haben sich umgedreht, gepfiffen oder mir nachgerufen.

(+) PLUS: Hat Sie Kathrine Switzer in der Umsetzung der Frauenlauf-Idee unterstützt?

Dippmann: Sie ist eine fantastische Frau und hat mich derartig inspiriert, als sie 2005 das erste Mal in Wien dabei war. Man zweifelt ja oft, ob sich die ganze Arbeit überhaupt lohnt. Sie hat mich aber bestärkt, am richtigen Weg zu sein: »Du wirst sehen, die Frauen geben dir alles wieder zurück!« Das hat mich zu Tränen gerührt. Sie hatte recht, es gibt so viel Kraft und es geht ja um viel mehr. Ihr Slogan lautet: »It's more than running. It's more than fitness. It's about changing women's lives.«

(+) PLUS: Warum halten Sie Laufen für eine ideale Sportart?

Dippmann: Fürs Laufen oder Walken gibt es viele gute Gründe: Man kann sich den Zeitpunkt frei einteilen, die Strecke und das Tempo selbst bestimmen, allein oder mit FreundInnen losstarten. Früher sah ich das Laufen als Leistungssport, inzwischen genieße ich einfach die Natur und spüre die Jahreszeiten. Viele Menschen schimpfen über das Wetter. Aber es gibt nichts Schöneres, als im Regen zu laufen. Man wird richtig geerdet, gerade in unserer hektischen Zeit. Ziele zu erreichen, ist auch etwas Lohnendes. Man kann die eigenen Grenzen verschieben. Viele Frauen sehen plötzlich, was alles in ihnen steckt.

(+) PLUS: Vielen Menschen fällt es schwer, sich regelmäßig für Bewegung zu motivieren. Haben Sie einen Tipp?

**LAUFSHOP**

Im »wmns running store« holen sich Hobby- und Profiläuferinnen Motivation und Beratung auf Augenhöhe.

**PIONIERIN**

Marathon-Legende Kathrine Switzer bestärkte Ilse Dippmann, nach dem Vorbild New Yorks einen Frauenlauf zu veranstalten.

Dippmann: Eine Fitness, die ich zehn Jahre vernachlässigt habe, kann ich nicht in 20 Tagen zurückgewinnen. Man braucht Geduld mit dem eigenen Körper. Also: Schritt für Schritt an die Sache herangehen und in den Terminkalender eintragen, dann wird es zur Routine. Einmal in der Woche eine halbe Stunde abwechselnd gehen und langsam laufen, das wäre schon ein Anfang.

Ich bin seit 20 Jahren am Mittwoch um 18.30 Uhr im Prater. Niemand würde auf die Idee kommen, mich um diese Zeit anzurufen, selbst wenn ich Geburtstag habe. Jeder muss aber für sich selbst herausfinden, wann es am wenigsten Überwindung braucht. Mir fällt das Laufen zum Beispiel am Wochenende am leichtesten, gleich nach dem Aufstehen. Oft bildet man sich Schranken im Kopf und glaubt, das geht nicht. Da helfen positive Gedanken an die Dusche und ein herrliches Frühstück danach. Das ist Lebensqualität pur.

(+) PLUS: Seit die Sporthandelskette eybl vom britischen Diskonter Sports Direct übernommen wurde, verzeichnen kleine Sportfachgeschäfte einen Boom. Sie haben Ende 2015 den »wmns running store«, den ersten Laufshop für Frauen in Europa, eröffnet. Liegt in dieser Spezialisierung nicht auch ein gewisses Risiko?

Dippmann: Die Idee, ein eigenes Geschäft zu gründen, entstand schon vor vier Jahren. 2013 starteten wir zunächst mit einem Online-Shop und konnten einige Erfahrungen sammeln. Wenn man selbst 30 Jahre läuft, weiß man ganz genau, was

Frauen gerne mögen, wie man das Laufen erleichtern kann und welche Kleidung am angenehmsten ist. Wir haben das breiteste Angebot für Frauen und können sie optimal beraten. Meine Vision war, einen Ort zu schaffen, wo man sich trifft und Motivation holen kann. Alle unsere Mitarbeiterinnen sind selbst Sportlerinnen und geben Informationen von Frau zu Frau auf Augenhöhe weiter. Wenn man hier mit neuem Outfit hinausgeht, hat man gleich Lust, wieder laufen zu gehen.

(+) PLUS: Einige Händler klagen, dass sich KundInnen zwar bei ihnen beraten lassen, dann aber über das Internet billiger kaufen. Wie begegnen Sie der Online-Konkurrenz?

Dippmann: Es wird immer einzelne Kundinnen geben, die lieber online bestellen. Bei uns ist jedoch kaum eine Frau hinausgegangen, ohne zu kaufen. Wir sind so spezialisiert, dass vor allem viele Schuhmodelle im Internet gar nicht erhältlich sind. Wenn die Beratung passt, ist es den Kundinnen zehn oder 20 Euro mehr wert. Das persönliche Gespräch wird wieder geschätzt. Überall fehlt doch

heute das »Menscheln«. Hier kann man erzählen, wie der letzte Lauf war und sich über das Training austauschen.

(+) PLUS: Um sich der Organisation des Frauenlaufs samt Side-Events, Trainings und Workshops hauptberuflich zu widmen, gaben Sie vor zehn Jahren ihren Job als Hauptschullehrerin auf. War das eine schwierige Entscheidung?

Dippmann: 2005 hatten wir erstmals über 10.000 Teilnehmerinnen am Start. Ursprünglich wollte ich aufhören, wenn wir diese Marke erreicht hätten. Ich war 27 Jahre lang mit Herzblut Lehrerin. Beides ging aber nicht mehr. Ich musste mich entscheiden, Direktorin an der Schule zu werden oder den Frauenlauf hauptberuflich zu managen. Es war nicht einfach.

(+) PLUS: Nächstes Jahr steht das 30-Jahr-Jubiläum an. Haben Sie schon besondere Pläne?

Dippmann: Seit 2015 sammeln wir schon Ideen in einem eigenen Ordner, der immer dicker wird. Verraten darf ich leider noch nichts. Aber lassen Sie sich überraschen! ■

»Wenn die Beratung passt, ist es den Kundinnen zehn oder 20 Euro mehr wert. Das persönliche Gespräch wird wieder geschätzt.«

Corporate

branding

In der heutigen Wirtschaftswelt ist das Gesicht eines Unternehmens entscheidend. Positive Darstellung und höchster Wiedererkennungswert sind Top-Faktoren. Die Firmenmarke bildet dabei die erste optische Assoziation.

VON KARIN LEGAT



»Die Glückssymbolik des Drachen unterstützt die gesunde und positiv besetzte Marke von Drei.«
(Christian Rausch)



Eine klare Markenführung kann nur durch ein stringentes Corporate Design funktionieren.

»Ohne unsere Wortmarke wäre das starke Wachstum in den letzten Jahren nicht möglich gewesen.«
(Sabine Pasteka)

KÄRCHER

makes a difference

31

Fotos: thinkstock/Drei, Kunstuniversität Graz, Kärcher

> Die ersten Töne erklingen im Radio, ein Logo an der Straßenbahnstation – sofort wird damit ein Unternehmen, eine Produktgruppe assoziiert. Es gibt keinen Wirtschaftsbereich, der heute ohne Firmenmarke agiert – sie unterstützt maßgeblich das Erkennen eines Unternehmens und damit die Unterscheidung von der Konkurrenz. Das gilt nicht nur für Großunternehmen, sondern speziell für Klein- und Mittelbetriebe. »Eine Firmenmarke ist ein relativ kostengünstiger Weg, um die Aufmerksamkeit auf den eigenen Betrieb zu lenken«, betont Rechtsanwalt Stephan Trautmann. Gerade kleine und mittlere Unternehmen könnten ihren Werbewert dadurch beträchtlich erhöhen. »Allerdings darf nicht an der falschen Stelle gespart werden. Der Return On Invest ist mit Sicherheit gegeben«, so Trautmann. »Eine gute Markenführung wird in Zeiten einer zunehmend unüberschaubaren Angebotslandschaft immer wichtiger«, zeigt Hermann Götz von der Kunstuniversität Graz auf. Vor allem bei höherwertigen Gerätschaften und Produkten vermittelt die Marke Sicherheit. Das betrifft laut Sabine Pasteka, Kärcher, v.a. Quali-

tät, Preis, Innovation, Langlebigkeit bis hin zu Wartung, Ersatzteilverfügbarkeit und Umweltverträglichkeit.

tät, Preis, Innovation, Langlebigkeit bis hin zu Wartung, Ersatzteilverfügbarkeit und Umweltverträglichkeit.

>>Der Weg zur Marke<<

»Unsere Gesellschaft ist extrem markengeprägt. Es werden nicht umsonst Millionenetats für Markenaufbau investiert«, betont Sabine Seidl von »die umweltberatung« Wien. Der Anteil des Markenvertrauens bei der Kaufentscheidung ist massiv gestiegen. »Faktische Qualität ist das Um und Auf. Die Marke und ihr Image können zwar einiges auffangen, aber nicht längere Zeit über qualitative Mängel hinwegtäuschen«, so Christian Rausch, Head of Marketing Communications bei Drei. Eine Agentur, die sich mit der Erstellung professioneller Brands beschäftigt, ist Reichl und Partner. Wie lange dabei die Vorarbeiten dauern, hängt vom Unternehmen ab. »Bei großen Konzernen kann es über ein Jahr dauern, bei KMU wird in der Regel zwischen drei und sechs Monaten an einer neuen Marke gearbeitet«, betont Geschäftsführer Rainer Reichl. »Zuerst werden Kernkompetenzen, Werte des Unternehmens sowie Alleinstellungsmerk-



»Den Wettbewerb der Wahrnehmung gewinnt man nicht allein durch das Logo. Es braucht eine Gesamtstrategie. Die Zielgruppen müssen über mehrere Kanäle angesprochen werden. Das ist die hohe Kunst der Kommunikation.«
(Rainer Reichl)



Der U-Bahn-Würfel sticht aus dem Wiener Werbewald deutlich hervor.

Die Golden Arches sind seit 1961 das offizielle Firmenlogo von McDonald's.



Skizze

1961

1970

1986

2000



Logos entwickeln sich über die Jahre. Der Panda steht heute in seiner 5. Auflage für den WWF. Die erste Skizze wurde 1961 vom britischen Umweltschützer und Künstler Gerald Watterson erstellt. Als Vorlage diente ihm die Panda-Bärin Chi-Chi des Londoner Zoos.

► male analysiert und es wird definiert, wie das Unternehmen wahrgenommen werden will. Darauf aufbauend werden die markenstilistischen Elemente festgelegt und die Grafik beginnt ihren Job.« Bei Logos bildet die Farbe einen wesentlichen Part. »Will jemand sicher auftreten, wird er die Farbe Blau präferieren, Grün steht z.B. für zukunftsdenkend«, berichtet Reichl aus seinem Alltag. Daran anschließend erhält der Kunde seine Markenpositionierung, die auf Produkte und Leistungen abgestimmt ist, aus der die Wort- oder Wortbildmarke entsteht. Höchster Wiedererkennungswert soll gegeben sein, wie im Fall des WWF. Andreas Zednicek, Corporate Publishing & Brand Management, berichtet aus der market Befragung 2015: »Die Wort-Bild-Marke WWF

gemeinsam mit dem Panda hat eine gestützte Bekanntheit von 98 Prozent, jene der Wortmarke allein 70 Prozent.«

>> **Ein Blick in die Markenwelt** <<

Jedes Logo hat einen Bezug zum Unternehmen. Manche wundern sich über die grüne Tanne im Logo von Spar – allerdings bedeutet das holländische Wort De SPAR »Die Tanne«. Die zackige Linie im Logo von Drei stellt die Glückssymbolik des Drachen dar. Als Teil des chinesischen Konzerns CK Hut-

Jedes Logo ist ein Markentelegramm.

chison war diese Integration für den Mobilfunker selbstverständlich. »Für die Ziffer haben wir uns entschieden, weil Drei mit der dritten Mobilfunkgeneration 3G gestartet ist«, erklärt Christian Rausch. Ziffern als Markennamen sind selten, dafür umso auffälliger. Bei »die umweltberatung« Wien stehen die bunten Farben der Logosonne für die vielfältigen Arbeitsbereiche der Beratungsstelle rund um ökologischen Lebensstil. »Das Logo mit der bunten Sonne ist einprägsam und kennzeichnet alle Produkte«, so Abteilungsleiterin Elisabeth Tangl. Bei den Wiener Linien ist der U-Bahn-Würfel zentral, er wurde in Anlehnung an die deutsche U-Bahn in einer eigenen Arbeitsgruppe erarbeitet, bildet eine prägnante Orientierungshilfe und ist deutlich zu erkennen, auch vor dem mittlerweile entstandenen Werbewald. Ein unverkennbares Logo im Stadt- und Landschaftsbild ist auch das M von McDonald's. »Die Golden Arches sind seit 1961 das offizielle Firmenlogo von McDonald's«, informiert Christine Stundner. Durch den hohen Wiedererkennungswert tragen sie sehr zum Erfolg bei. Auch für die Kunstuniversität Graz ist ein stringentes Corporate Design entscheidend. Zugleich ist es von großer Bedeutung, durch hochqualitative Gestaltung im Außenauftritt Wertschätzung für die künstlerische und inhaltliche Arbeit von Lehrenden und Studierenden zu vermitteln. »Die Grundform unseres Logos ist illustrativ. Sie zeigt die schematisch angedeutete Ausbreitung einer Schallwelle«, erklärt Hermann Götz.

FARBEN

> Farben spielen einen entscheidenden Part bei Firmenmarken. Einige der Farbwirkungen:

- > **Blau:** Ruhe, Unendlichkeit, Zuverlässigkeit
- > **Braun:** Bequemlichkeit, Sinnlichkeit, Gemütlichkeit
- > **Gelb:** Aktivität, Vergnügen, Erfolg
- > **Grün:** Hoffnung, Beharrlichkeit, Natürlichkeit
- > **Orange:** Lebhaftigkeit, Spaß, Optimismus
- > **Rot:** Vitalität, Glück, Energie
- > **Silber:** Träume, Intuition, Traumdeutung
- > **Violett:** Magie, Macht, Extravaganz
- > **Weiß:** Reinheit, Licht, Anfang, Schutz

Claus Haiden, Vice President Telecommunication bei T-Systems in Österreich, im Gespräch über »echte Digitalisierung«, ihre Tradition in der Industrie und neue Geschäftsmöglichkeiten.



Claus Haiden, T-Systems: »Wandel des gesamten Unternehmens und seines Geschäftsmodells im Mittelpunkt.«

»HERAUSFINDEN, WO ES AM MEISTEN WEH TUT«



(+) PLUS: Was bedeutet Digitalisierung für Unternehmen? Welche Chancen sind damit verbunden?

Claus Haiden: Die Digitalisierung, von der wir heute reden, hat bereits vor vielen Jahren begonnen. Sie ist aber in unterschiedlicher Geschwindigkeit in Angriff genommen und nicht immer vollständig durchgezogen worden. Unternehmen in der produzierenden Wirtschaft tun sich grundsätzlich etwas leichter, ihre Geschäftsprozesse mittels IT neu zu erfinden und neu aufzustellen. Andere wiederum gehen dieses Thema noch zaghaft an. Lediglich vielleicht ein paar Supportaufgaben in der Administration mit IT zu verändern – ohne dabei einen Cent mehr zu verdienen –, ist noch lange nicht die Digitalisierung in der Weise, wie wir diese verstehen.

Prinzipiell unterscheiden sich viele Unternehmen darin, wie sie ihre IT-Abteilung sehen. Hat diese eine rein unterstützende Rolle, die Prozesse am Laufen zu halten, wird die Technik kaum dazu beitragen, sich neu zu erfinden. Werden dagegen die eigene IT und auch Partnerschaften mit IT-Dienstleistern als »Enabler« für neues Geschäft gesehen, sind hier viele Chancen vorhanden.

(+) PLUS: Welche Erfahrungen machen Sie in der heimischen Wirtschaft dazu? Warum tun sich produzierende Unternehmen hier leichter?

Haiden: Es sind eher größere Unternehmen in bestimmten Branchen, die bereits

erfolgreich auf die Digitalisierung ihrer Prozesse gesetzt haben. Kleinere und der Mittelstand tun sich da etwas schwerer. Der Grund ist, dass die meisten Geschäftsprozesse und Verfahren in der Industrie bereits seit vielen Jahren standardisiert sind. Deren Abläufe sind in kleinsten Schritten identifiziert und in den Steuerungslogiken beschrieben. Wir finden in der Industrie teils sogar bereits veraltete IT, die schon lange funktioniert und die man deswegen schon lange nicht mehr angreift.

(+) PLUS: Haben Sie ein gutes Beispiel für ein Projekt auch aus einer industriefernen Branche?

Haiden: Nehmen wir die Logistik her. Ein Digitalisierungsprojekt von T-Systems mit einem Kunden betrifft einen gewerblichen Zustelldienst für Mittagsmenus. Aus den Kühlschränken des Lieferanten, die bei seinen Kunden stehen, können täglich vorgefertigte Menüs entnommen werden. Heute sind die Geräte mit Sensoren ausgestattet, die jederzeit Informationen zu Entnahmen und Füllstand der Kühlschränke melden. Auf Basis dieser Daten wird die gesamte Kette, von

der Bestellung der Zutaten über die Zubereitung bis zu einer verkehrsoptimierten Auslieferung auf kurzen Wegen effizient organisiert. Wir sprechen bei diesem Fall von komplexen Lieferprozessen: Die Gerichte müssen für jeden Kühlschrank geplant, produziert und zugestellt werden. Auf einer Baustelle sind beispielsweise ganz andere Speisen nötig als in einer Büroumgebung. Die Menüpläne sind abhängig von Uhrzeiten, Wochentagen und nicht zuletzt auch den Vorlieben der Anwenderinnen und Anwender. Der Gastronomie-Lieferant kann mithilfe der vernetzten Sensoren und Daten im Vorfeld wesentlich besser planen und dann auch liefern.

(+) PLUS: Was raten Sie Unternehmen auf dem Weg der Digitalisierung? Wo sollte man beginnen?

Haiden: Der erste Schritt sollte sein, herauszufinden, wo es weh tut. Es müssen die Schmerzpunkte identifiziert werden, an denen meist auch Geld verbrannt wird. Digitalisierung bedeutet, tatsächlich Kernprozesse des Geschäfts anzugreifen und auf IT-Ebene abzubilden. Digitalisierungsprojekte verlangen Mut zur Veränderung und ein Zulassen von guten Ideen, speziell wenn eben Business-relevante Prozesse modelliert werden. Am Ende steht aber der Wandel des gesamten Unternehmens und seines Geschäftsmodells im Mittelpunkt, dieser Wandel muss schließlich auch in den Umsatzzahlen positiv sichtbar werden. ■

“ DIE SCHMERZPUNKTE IDENTIFIZIEREN, AN DENEN MEIST AUCH GELD VERBRANNT WIRD. ”



DIGITAL

VON MARTIN SZELGRAD

Die Revolution in der **Produktion** und in der Kundenansprache findet schrittweise statt. Wie Unternehmen mithilfe von Technologie-lösungen Ressourcen sparen, ihre Zielgruppen optimal erreichen und neue Geschäftsmodelle entwickeln.



LISIERUNG:

»bessere Services, neues Geschäft«

> Am 20. April diskutierten VertreterInnen aus der IT-Wirtschaft, Industrie und Forschung mit einem Fachpublikum die Chancen und Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft durch Trends wie Internet of Things, Industrie 4.0 und Digitalisierung. 120 BesucherInnen waren in den Festsaal von A1 in Wien gekommen, und von Anfang stand der Mittelpunkt der Diskussion fest: der Mensch als Arbeitnehmer und als Konsument inmitten

dieser Veränderungen. Ansichten und Beispiele aus der Digitalisierungspraxis brachten Martin Fluch, Bereichsleiter ICT Services A1; Martin Madlo, Managing Director Interxion Österreich; Claudia Schwarz, Geschäftsführerin Academia Superior – Gesellschaft für Zukunftsforschung; Martin Buber, Business Development Microtronics Engineering; und Martin Hackhofer, Global Project Manager Hoerbiger Ventilwerke, ein. Moderation: Martin Szelgrad, Report Verlag.





MARTIN FLUCH: »Digitalisierung bedeutet für uns auch, intern jeden Teil unserer Wertschöpfungskette zu elektronifizieren. Am Ende steht immer der Mehrwert für unsere Kunden im Mittelpunkt.«

36

(+) PLUS: Herr Fluch, wo docken Sie beim Thema Digitalisierung bei Ihren Geschäftskunden an?

Martin Fluch, A1: Wir sind als Telekommunikationsanbieter bekannt, und Standortvernetzungen über Fest- und Mobilnetze sind bei uns das große Thema. Wir schaffen mit ICT-Services – Lösungen im Kommunikations-, IT-Umfeld, aber auch für Branchen wie Healthcare – und mit Digitalisierung einen Mehrwert für unsere Kunden. A1 sieht sich dazu als Enabler für Optimierungen und neue Geschäftsmöglichkeiten mit verschiedenen Produkten am Markt wie etwa Cloud-services. Digitalisierung bedeutet für uns aber auch, intern jeden Teil unserer Wertschöpfungskette zu elektronifizieren – vom Anbahnen eines Kundenkontaktes über den Geschäftsabschluss bis zur Produktion. Das ist teilweise bereits umgesetzt, und am Ende steht immer der Mehrwert für unsere Kunden im Mittelpunkt.

(+) PLUS: Was sind denn gute Beispiele für eine Automatisierung oder eine neue Verarbeitung von Daten, um ein neues Geschäft zu kreieren?

Martin Fluch: Bei dem folgenden Beispiel haben wir sowohl Vorteile für unsere Kunden als auch eine höhere Kosteneffizienz im eigenen Unternehmen generieren

können. A1 hat eine relativ große Arbeitsplatzumgebung, in der rund 10.000 Geräte verwaltet werden. Jedes Unternehmen unserer Größenordnung hat dazu ein Life-Cycle-Management, in dem meist alle drei bis vier Jahre Geräte durch neuere Modelle ersetzt werden. Dieser Austausch kostet viel Geld und ist auch nicht immer notwendig, weshalb wir uns Optimierungsmaßnahmen überlegt haben. Die Lösung ist, dass wir mit unterschiedlichen Messmethoden Daten zur Anwendungsperformance erheben. Die Geräte werden damit nicht mehr pauschal aus Altersgründen ersetzt, sondern nur dort, wo es aus Gründen der Leistung tatsächlich notwendig ist. Diese Lösung bieten wir in weiterer Folge auch Unternehmenskunden an und können damit diese besser servicieren. Dies wirkt sich nicht nur kostenseitig, sondern letztlich auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Denn ein Anwender, der einen langsamen Rechner hat, ist unzufrieden. Ein weiteres Beispiel für die Digitalisierung sind Rechenzentrumservices, die für Unternehmen virtualisiert und skalierbar erbracht werden. Die Firmen müssen nicht mehr in eigene IT-Infrastruktur investieren, sondern beziehen diese flexibel einfach als Service.

(+) PLUS: Herr Madlo, bezeichnen nun Begriffe wie Digitalisierung und Industrie

4.0 nicht einfach auch alten Wein in neuen Schläuchen?

Martin Madlo, Interxion: Ganz und gar nicht. Digitalisierung ist eine Schlüsseltechnologie, die notwendig für das Wachstum und die Effizienzsteigerung in allen Wirtschaftsbereichen ist. Nötig dazu ist eine leistungsfähige Infrastruktur für die IT. Dazu bietet Interxion mit seinen Colocation-Services an 40 Standorten in Europa hocheffiziente und skalierbare Rechenzentrumsinfrastruktur. Über 160 Kunden nutzen unsere Services auch in Österreich. So haben wir den Standort Wien in den vergangenen 16 Jahren zu einem der zentralen Knotenpunkte für Internet und IT-Services in Zentraleuropa ausgebaut. Durch die Auslagerung von IT-Infrastruktur an Standorte von spezialisierten Betreibern kann die IT in dem Wandel durch die Digitalisierung effizienter betrieben werden.

(+) PLUS: Welche neuen Produkte und Services lassen sich mit gesammelten Daten kreieren? Haben Sie ein Beispiel dazu?

Martin Madlo: Der Digitalisierungsgrad ist gerade in Branchen mit enormem Kosten- und Wettbewerbsdruck recht weit fortgeschritten. Beispiele gibt es dazu natürlich aus der Kommunikationstechnik, aber auch aus der Logistik. So hat DHL nicht nur sei-



MARTIN MADLO: »Digitalisierung ist eine Schlüsseltechnologie, die notwendig für das Wachstum und die Effizienzsteigerung ist.«

Technologieverweigerer sehen mittlerweile ein, dass sie die Digitalisierung nicht aussitzen können. Dazu braucht es Infrastruktur, aber auch passende Anwendungen, damit diese Vernetzung möglichst smart passiert.

(+) PLUS: Was sind die treibenden Standortfaktoren für die Ansiedelung von Unternehmen und der Industrie in Österreich?

Claudia Schwarz: Das hängt von der jeweiligen Branche ab, doch generell ist der wichtigste Faktor die Ressource Mensch. Wir haben viele Köpfe hier in Österreich, die sehr gute Ideen haben. Diese sollten gefördert und auch mit dem Schaffen von Freiräumen unterstützt werden. Vielleicht reicht es in vielen Bereichen schon, jene mit guten Ideen nicht zu bremsen. Natürlich braucht es auch entsprechende wirtschaftliche Rahmenbedingungen und soziale Sicherheit.

(+) PLUS: Herr Buber, Sie sagen, Sie "leben" bereits das Internet of Things – wie sieht dieses Leben bei Microtronics aus?

Martin Buber, Microtronics: Microtronics beschäftigt sich seit zehn Jahren mit dem Internet der Dinge. Wenn wir die beiden Schlagwörter Vernetzung und Internet-technologie verknüpfen, kreieren wir Cyber-physical Systems – das heißt, wir verbinden Dinge mit dem Internet und machen diese Informationen auch verfügbar. Um ein Beispiel zu nennen: Das österreichische Startup Payuca wird in Kürze in Wien mit einem neuartigen Parkplatzservice starten. Der Hintergrund: 30 Prozent der privaten Parkplätze beispielsweise im 1. Bezirk stehen leer. Demgegenüber herrscht ein generell großer Parkplatzmangel in Wien. Payuca verbindet die Information und das Angebot eingemeldeter Leerstände über eine App mit Parkplatzzuchenden und macht Parkplätze gegen Bezahlung öffentlich zugänglich. Das ist ein sehr typisches Beispiel für die Digitalisierung: Lokal werden physisch Geräte vernetzt – in diesem Fall die Schließmechanismen ►

ne eigenen Prozesse optimiert, sondern im Zuge der eigenen Digitalisierung auch neue Geschäftsmodelle entwickelt und bietet diese Dienstleistungen auch anderen Unternehmen an.

(+) PLUS: Welche großen Veränderungen erwarten Sie für unsere Wirtschaft und Gesellschaft in naher Zukunft, Frau Schwarz? Lässt sich das bereits konkretisieren?

Claudia Schwarz, Academia Superior: Im Umfeld der Digitalisierung möchte ich vier Bereiche hervorheben, die sich auf uns auswirken werden. Der erste Punkt ist die Veränderung selbst: Wie gehen wir mit disruptiven Veränderungen um, wenn diese immer rascher geschehen? Betroffen sind Unternehmen jeder Größe, wie man auch bei Kodak gesehen hat, das aufgrund des Technologiewandels fast über Nacht vom Markt verschwunden ist. Resilienz wird jetzt zu einem wichtigen Punkt in den Unternehmensstrategien. Jeder und jede, der/die sich mit Zukunftsthemen beschäftigt, stößt dann auch auf die Frage des demografischen Wandels. Wir werden immer älter, und das bringt

“ **BETROFFEN SIND UNTERNEHMEN JEDER GRÖSSE, WIE MAN AUCH BEI KODAK GESEHEN HAT. RESILIENZ WIRD ZU EINEM WICHTIGEN PUNKT IN DEN FIRMEN-STRATEGIEN.** ”

neue Chancen und Herausforderungen in der Arbeitswelt, aber auch im Sozialsystem. Gerade im Pflegebereich gibt es viele gute Ideen, die meist auch von digitalen Themen geprägt sind. Der dritte Punkt, den ich sehe, ist die Globalisierung unserer Wirtschaft in nahezu allen Märkten. Es gibt kaum eine Branche in Österreich, die heute nicht im Wettbewerb mit der ganzen Welt steht. Mit der Digitalisierung werden diese großen globalen Veränderungen noch verschärft, gleichzeitig bieten neue Lösungen und Ansätze auch Chancen. Wir müssen also die Augen öffnen und unsere bestehenden Positionen prüfen, um die richtigen Ziele für morgen zu setzen. Der vierte Bereich, der sich auf alles auswirkt, ist die Vernetzung. Auch

powered by



interxion™ Report Verlag

► von Garagentoren und Schranken – und darauf virtuell eine smarte Applikation gesetzt, die auf Basis dieser vernetzten Informationen einen neuen Service zur Verfügung stellt. Nutzer können diese Parkplätze vorab reservieren und damit eine Fahrt in die Innenstadt auch effizienter planen – es muss ja vor Ort kein Parkplatz mehr gesucht werden.

(+) PLUS: Wer sind Ihre Kunden in der Wirtschaft? Welche Bandbreite decken Sie mit Ihren Produkten ab?

Martin Buber: Das geht von großen Industriebetrieben im Fertigungsbereich, deutschen Mittelständlern bis zu kleinen Start-ups, die einen technischen Untergrund für ihre Geschäftsprozesse suchen. Dabei geht es aber stets um die Vernetzung und das Generieren von Informationen – für Optimierungsaufgaben oder um über das Auslesen unterschiedlicher Parameter mehr über die Nutzung von Produkten zu erfahren. Man sammelt Informationen, um diese für Entscheidungen und Prozesse verfügbar zu machen.

(+) PLUS: Herr Hackhofer, wie sieht dieser Wandel in der Industrie in Ihrem Unternehmen aus? Wie sieht er bei Ihren Kunden aus?

Martin Hackhofer, Hoerbiger: Hoerbiger Kompressortechnik produziert an dreizehn Standorten weltweit leistungsbestimmende Komponenten für Kompressoren. Die Vernetzung von Maschinen zur Datenanaly-

IN EINER ERSTEN PHASE **GEHT ES VOR ALLEM** UM PRODUKTIONSOPTIMIERUNGEN UND UM EINE BESSERE AUSNUTZUNG DER ANLAGEN.

se ist eines der großen Themen bei uns und wird am Standort Wien exemplarisch umgesetzt. Derzeit richten wir auch unseren neuen Standort in der Seestadt Aspern an diesen Themen aus – Industrial Internet ist ein weiteres Schlagwort dazu. In einer ersten Phase geht es vor allem um Produktionsoptimierungen und um eine bessere Ausnutzung der Anlagen. Das Kreieren von neuen Geschäftsmodellen wird dann in einem späteren Schritt erfolgen. Eine verbesserte Wertschöpfung und die Steigerung der Produktivität sind die Treiber der Digitalisierung, die mit Software und Big-Data-Analysen vorangetrieben wird. Unser Ziel ist, in den nächsten Jahren ein Stück einer Komponente genauso produktiv zu produzieren, wie wir es heute bei hundert Stück schaffen.

(+) PLUS: Herr Fluch, was sind aus Ihrer Sicht die Herausforderungen bei der Digita-

lisierung? Tun sich am Markt etablierte größere Unternehmen generell schwerer damit?

Martin Fluch: Die Geschwindigkeit der Veränderung in den Märkten nimmt laufend zu. Das ist für größere Organisationen und auch für produzierende Unternehmen mit festgelegten Abläufen in ihren Anlagen natürlich eine große Herausforderung. Der Wandel kann aber sicherlich nicht nur an einem Produkt oder einem einzelnen Service festgemacht werden, sondern bedarf einer Veränderung des gesamten Unternehmens. Start-ups gerade aus dem Internetbereich denken völlig anders als am Markt etablierte Unternehmen. Sie finden ihre Wertschöpfungen mithilfe von iterativen Prozessen – diese Möglichkeit sollten wir in größeren Organisationen ebenfalls schaffen. Von heute auf morgen alles zu ändern muss sicherlich nicht sein. Aber Innovation an bestimmten Orten zulassen, auch

CLAUDIA SCHWARZ: »Es stellt sich die Frage, wie wir mit disruptiven Veränderungen umgehen, wenn diese immer rascher geschehen.«

MARTIN BUBER: »Es geht stets darum, Informationen zu sammeln, um diese für Entscheidungen und Prozesse verfügbar zu machen.«



einmal gezielt anders zu arbeiten – »new way of work« – und auf Ideen zugehen, das schaffen auch die Großen. A1 geht unter anderem den Weg, in einem Start-up-Campus mit Jungunternehmen gemeinsam Dinge zu entwickeln. Wir haben auch innerhalb unseres Unternehmens Bereiche, in denen wir Produktentwicklung, Technologieservice und Vertrieb näher zueinander bringen, um schneller auf Trends am Markt reagieren zu können.

(+) PLUS: Wie sind nun diese neuen Stoßrichtungen dann im Alltagsgeschäft der Unternehmen auch finanzierbar?

Martin Madlo: Oft fragen sich Unternehmen, ob sie zur Gänze auf neue Technologien auch im IT-Bereich umsteigen sollen – also alles auszulagern oder flächendeckend auf Cloudservices zu setzen. Dies ist aber keine Entweder-oder-Frage. Es gibt sicherlich Unternehmen, die weiterhin auf ihre bestehenden Anwendungen und IT-Services setzen, aber auch jene, die diese zusätzlich mit Cloudapplikationen und Cloudservices verstärken. Mit einer "colocated hybrid IT", wie wir es nennen, können alle Möglichkeiten, die IT heute bietet, ausgenutzt werden, um Anwendungen optimal zu unterstützen. Das werden nicht alle Unternehmen mit der gleichen Geschwindigkeit umsetzen, aber es ist klar die Richtung, die die Wirtschaft eingeschlagen hat.

Claudia Schwarz: Menschen tun sich mit Veränderungen generell schwer. Eine gewisse Innovationskultur im eigenen Unternehmen zu haben – das kann man auch auf unsere Gesellschaft und auch auf den Bildungssektor übertragen – ist einer der Knackpunkte. Kreativität und Innovation müssen gezielt gefördert und für die eigene Sache gebunden werden. Dazu muss es aber auch zu einem Umdenken kommen: Wenn heute einer in einem Unternehmen einen Fehler macht, ist er ein Leben lang abgestempelt. Auch als Unternehmer muss man nicht beim ersten Mal erfolgreich sein. Andere Länder haben da eine bessere Fehlerkultur. Dort gilt: Wenn man nicht mindestens einmal gescheitert ist, kann man noch gar nicht mitreden. Man hat ja damit wichtige Erfahrungen noch gar nicht gemacht. Spaß an Neuem, Spaß an Innovation gehören dazu. Wir haben eine Gesellschaft in Österreich, in der vieles selbstverständlich



MARTIN HACKHOFER: »Wir wollen ein Stück einer Komponente genauso produktiv produzieren, wie wir es heute bei hundert Stück schaffen.«

ist. Unternehmergeist und Entrepreneurship sollten ebenfalls Teil unserer Kultur werden, ebenso wie das Überwinden der Kluft zwischen Alt und Jung bei der Nutzung der neuen Technologien.

(+) PLUS: Führen Digitalisierung und Industrie 4.0 nun noch schneller zu schmerzhaften Marktveränderungen? Was sind aus Ihrer Sicht die großen Herausforderungen?

Martin Hackhofer: Wir sehen Industrie 4.0 als große Chance, sind hier aber von unseren Mitarbeitern abhängig. Diese in der Realisierung und Nutzung von neuen Wegen und Technologien zu motivieren, ist in diesem Umfeld eine wichtige Komponente. Viele sind an die Nutzung ihres Smartphones gewöhnt, finden dies aber noch nicht im Produktionsumfeld, hätten es aber gern. Veränderungen durch die Digitalisierung brauchen einfach Zeit. Mit den technischen Entwicklungen verlagern sich in Zukunft die Tätigkeiten in höherqualifizierte Bereiche. Aktuell geht es darum, den Mitarbeiter mit Information zu unterstützen.

(+) PLUS: Finden Sie auch die passenden Arbeitskräfte für diese neuen Anforderungen?

Martin Hackhofer: Ja, wir finden die richtigen Mitarbeiter für unsere Projekte. Diese sind sehr motiviert, die Veränderungen auch zu unterstützen. Diverse Projekte wer-

den häufig in kooperativer Zusammenarbeit auch mit der Wissenschaft durchgeführt. Ein aktuell laufendes Projekt in Wien wird mit der TU Wien und Atos durchgeführt.

>> Frage aus dem Publikum: Es gibt neue Geschäftsmodelle, etwa aus dem Versicherungsbereich und der Gesundheitsvorsorge, die mit freiwillig von den Konsumenten bereitgestellten Daten und Informationen arbeiten. Wie sollten wir damit umgehen?

Martin Fluch: Ich glaube, wir müssen hier sowohl in den Unternehmen als auch im privaten Umfeld viel Aufklärungsarbeit leisten. Unsere Konsumgesellschaft muss dahingehend besser gebildet werden, mit vor allem persönlichen Daten besonnen und wissentlich umzugehen. Es ist auch eine Bildungsfrage.

Martin Madlo: Es braucht hier nicht nur ein rechtliches Regelwerk, wie wir es mit dem Datenschutzgesetz bereits haben, sondern auch ein moralisches Regelwerk. Dies betrifft auch die Verantwortlichen in Unternehmen, welche diese Daten verarbeiten. Mann muss hier klar auch Grenzen definieren, inwieweit man in die Privatsphären der Nutzer überhaupt eindringen möchte. Die vielleicht gedankenlose Bereitstellung von Information geht vielleicht auch mit der exzessiven Nutzung von Social Media mancher einher, in anderen Bereichen wird dies aber immer noch kritisch gesehen – siehe E-Health und die Debatte zur E-Card. Ich glaube, viele haben derzeit noch nicht die Möglichkeit, hier abzuwägen, wie der Mehrwert für freigegebene Informationen tatsächlich aussieht.

Martin Buber: Wenn man Produkte vernetzt, ist schon sehr viel erlaubt – solange die Kunden einem das verzeihen. Ein großer Brand muss sich hier vorab sicherlich wesentlich mehr überlegen und rechtlich absichern, steht doch bei einem Schadensfall oder Datenlücken mehr auf dem Spiel. Bei Projekten der Vernetzung ist mittlerweile die Datenanalyse – was mache ich aus den gesammelten Daten überhaupt – ebenso wichtig. Das verändert sich auch mit der Zeit. In fünf Jahren kann eine Datenanalyse, die heute akzeptiert wird, wieder infrage gestellt werden. Eine erfasste Information ist jedenfalls noch lange nicht so mächtig wie eine Analyse daraus. ■

SCHON
GEHÖRT?

Das Einladungsmanagement für diese Veranstaltung wurde realisiert mit der Software
innovativ – preiswert – zeitsparend | www.eventmaker.at

event
maker

Nach einer Umstrukturierung und Wechseln im Management will das IT-Unternehmen Citrix neu durchstarten – auch in Österreich. Wolfgang Mayer ist seit Ende 2015 Country Manager. Er setzt auf einen Paradigmenwechsel in der Bereitstellung von IT-Geräten am Arbeitsplatz.

VON MARTIN SZELGRAD

»HARDWARE MUSS NICHT MEHR AUTOMATISCH ERNEUERT WERDEN«



40

> (+) PLUS: Welche Ziele haben Sie sich in Ihrer Funktion als Country Manager gesetzt?

Wolfgang Mayer: Ich möchte keine konkreten Zahlen nennen – wir haben uns ein moderates Wachstum vorgenommen. Wenn man wie ich neu in einem Unternehmen Vertriebsziele definieren muss, ist das prinzipiell schwer realistisch einzuschätzen. Durch die Aufnahme von zwei Mitarbeitern – und ich bin ja jetzt auch da – werden wir das aber erreichen können. Citrix hat knapp zehn Mitarbeiter in Österreich und rund 20 in der Gesamtregion, der wir zugehörig sind. Wir bekommen in Österreich nun einen eigenen Headcount für das Partner-Management und eine weitere Position im Vertrieb. Wir können damit bereits sagen: Es wird ein gutes Jahr für uns.

(+) PLUS: Was sind Ihre thematischen Schwerpunkte als IT-Lösungsanbieter im Umfeld des modernen Arbeitsplatzes?

Mayer: Hauptpfeiler unseres Geschäfts ist die Desktop-Virtualisierung, weiters fokussieren wir auf Mobility – also mobile Endgeräte und Lösungen – sowie auf Netzwerkthemen. In Österreich haben wir zehn große Technologiepartner, die unsere Lösungen bei Unternehmen umsetzen – ACP, Bechtle und X-Tech, um drei davon zu nennen. Wir wollen aber auch ein besseres Verständnis für die Anforderungen der Kunden bekommen, um nicht nur punktuell Lösungen anzubieten, sondern Aufgaben gesamtheitlich zu sehen. Der moderne Arbeitsplatz besteht nicht nur aus Virtualisierungslösungen, sondern auch aus der Verfügbarkeit von Geräten jeder Art

zu jeder Zeit an jedem Ort. Es geht auch um ein vernünftiges Management dieser Gerätelandschaft in Unternehmen und auch um die Performance der Applikationen aus Nutzersicht. Da kommen wir mit unserem Produkt NetScaler ins Spiel, mit dem wir die Applikation und die darunterliegende Netzwerkinfrastruktur mit einer Hard- und Softwarelösung managen und gezielt verknüpfen können. Die Idee ist: Die User sollen, egal wo sie sich befinden, auf ihrem Gerät die nach Bedarf bestmögliche Leistung ihrer Anwendungen erhalten – und das Ganze auch noch sicher. Dazu müssen wir wissen, in welchen Fachbereichen in den Unternehmen welche Applikationen laufen und auch tatsächlich genutzt werden. Aus diesem Bedarf heraus gestalten wir dann die Mobilitätslösungen – wobei Mobilität heute nicht mehr auf den Außendienst beschränkt ist.

Die Arbeitsmodelle verändern sich überall, Firmen haben mitunter weniger Bedarf für Büroraum, senken so Kosten und bieten mit dem Konzept »Bring Your Own Device« eine größere Geräteflexibilität. Bei BYOD können Arbeitnehmer auch ihre privaten Endgeräte in der Firma nutzen. Dazu wird vom Unternehmen meist auch ein Budget bereitgestellt, mit dem sich die Mitarbeiter ihr privates Lieblingsgerät zumindest zu einem Teil finanzieren können. Ob das Smartphone dann von Samsung, Sony oder Apple ist, ist egal. Die Lösungen sind vorhanden, die private Smartphones, Tablets und Notebooks sicher ins Unternehmensnetz einbinden und Firmenanwendungen darauf bereitstellen. Freilich wird es dadurch auch für die IT-Lieferanten komplexer: War unser

Ansprechpartner traditionell die IT-Abteilung, müssen wir heute die Anforderungen, Bedürfnisse und Schmerzpunkte der Fachbereiche kennenlernen.

(+) PLUS: Ist »Bring Your Own Device« tatsächlich ein Thema bei Unternehmen? Viele scheuen doch davor zurück, da Gerätemanagement und Sicherheitsfragen viel zu komplex werden.

Mayer: Es ist perfekt lösbar – mit Citrix. Wir bieten im Unterschied zu unserem Mitbewerber eine zentral administrierbare Lösung, die unabhängig von den Endgeräten funktioniert. Für die IT-Administration ist das ein großer Vorteil, und die Firmen rechnen sich genau die Kosten aus, die etwa ein Notebook über die Dauer von drei Jahren inklusive Ausfallrisiko und Ersatzgerät ausmacht. Bei dem BYOD-Modell wird dem Nutzer offengestellt, ob er beispielsweise ein Firmenhandy bekommt oder ein 200-Euro-Budget für den Kauf eines Geräts seiner Wahl, das in seinem Eigentum bleibt –



In der Kalkulation ist »Bring Your Own Device« eine Win-win-Situation. Als Unternehmen kann ich mir Kosten sparen, gebe meinen Mitarbeitern diese Freiheit und steigere die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

41

mit allen Konsequenzen bei einem Geräteschaden oder Verlust. In der Kalkulation ist BYOD so etwas wie eine Win-win-Situation. Als Unternehmen kann ich mir so Kosten sparen, gebe meinen Mitarbeitern diese Freiheit und steigere so die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Auch ich bin von meinem Arbeitgeber gefragt worden, ob ich meinen eigenen Laptop und mein eigenes Handy nutzen möchte.

(+) PLUS: Firmenhandy und Privathandy – das sind seit jeher zwei Welten, die sich nicht miteinander verbinden lassen.

Mayer: Es gibt auch noch viele, die mit zwei Handys unterwegs sind. Notwendig wäre das aber längst nicht mehr. Eine entsprechende Software auf dem Firmen- oder dem Privathandy kann heutzutage diese beiden Bereiche sehr sicher voneinander trennen. Besonders schützenswerte Daten und auch Kommunikationskanäle auf Firmenebene können dabei von der privat genutzten App-Welt getrennt verwaltet werden. Selbst wenn das Android-Handy von einem Schadcode

kompromittiert wird, sind die Firmendaten auf dem Gerät nicht betroffen.

(+) PLUS: Sind Sie auf das Angebot eingegangen? Nehmen Sie nun Ihr eigenes Notebook an den Arbeitsplatz mit?

Mayer: Nein, ich wollte nicht in ein neues Gerät investieren (lacht). Ich habe dann das Handy und das Notebook gewählt, die mir von meiner Firma zur Verfügung gestellt wurden. Der Betrag, den ich für eine eigenes Notebook bekommen hätte, wäre in etwa in der Höhe des Kaufpreises gewesen – ich hätte diesen aber noch versteuern müssen und habe zu dem Zeitpunkt kein Neugerät benötigt. Im Nachhinein war es aber trotzdem die

“ ES GIBT SCHON VIELE GUTE BEISPIELE FÜR DIE NUTZUNG VON IT-GERÄTEN ÜBER DIE NORMALE ABSCHREIBUNGSDAUER HINAUS. ”

falsche Entscheidung. Denn nach drei Jahren würde das Gerät ja mir gehören, die Kalkulation sieht da wieder ganz anders aus.

(+) PLUS: Verlängern die herrschenden IT-Trends – browserbasierte Anwendungen, Virtualisierung oder Cloud Computing – prinzipiell die Lebensdauer von Hardware?

Mayer: Auf jeden Fall. Es gibt schon viele gute Beispiele für die Nutzung von IT-Geräten über die normale Abschreibungsdauer hinaus. Gerade mit Virtualisierungslösungen ist es egal, auf welchem Geräte Windows oder eine Anwendung läuft. Solange die Maschine funktioniert und einen Internetzugang hat, kann sie genutzt werden. Das leitet einen Paradigmenwechsel ein: Firmen brauchen ihre Hardware nicht mehr automatisch nach vier, fünf Jahren zu tauschen, sondern können diese einfach weiterlaufen lassen. Ein Gerätetausch ist nur noch notwendig, wenn etwas kaputt wird. Eine solche längerfristige Nutzung hat auch Einfluss auf die Berechnung der Gesamtkosten. ■

Cooler Stuff

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

LIVEMUSIK AUF DER GRÜNEN WIESE



UB + EUPHO

Frühlingszeit ist Picknickzeit. Einfach eine Decke einpacken, ein paar Köstlichkeiten dazu und raus ins Grüne zum Schlemmen und Entspannen. Was dabei allerdings auch nicht fehlen darf, ist der richtige Soundtrack. Der Bluetooth Speaker Eupho von Ub+ ist da ein toller Begleiter: Er ist nur 120 Gramm leicht und passt in jede Picknick-Tasche. Trotzdem spielt er die Musik dank patentierter Orchas-Technologie voll und nuanciert ab, fast so, als hätte man die Lieblingsband live mit dabei. Wer mag, kann auch zwei Euphos miteinander verbinden, für tollen Stereo-Sound.

> www.ub-plus.com

KABELBINDER

Sucht man das richtige Kabel zum richtigen Gerät, kann das schon ziemlich mühsam werden. Denn aussehen tun ja fast alle recht gleich, und wenn man den Kabelsalat dann endlich entwirrt hat, hat man dann doch meist das falsche. Wer diesem Kabel-Chaos entkommen möchte, kann sich mit dem Cable Wrap Organizer der britischen Marke Harber London behelfen. So hat man alle seine sieben Kabel beisammen – und das sogar fein säuberlich zusammengerollt im schicken Lederaccessoire.

> www.etsy.com



2 SMARTES GÄ

HEALTHBOX SYSTEM

FITNESSTRAINER FÜR ZUHAUSE

Der Lenz ist da und mit den wärmeren Temperaturen steigt auch das Bedürfnis nach Bewegung und körperlichem Wohlbefinden. Wieder richtig fit zu werden, bedarf oft der Hilfe eines geschulten Fitnesstrainers. Das Healthbox System von Under Armour und HTC ist was für jene, die smarte Fitness-Unterstützung suchen, aber dabei auf das Persönliche verzichten können. Ein smartes Armband misst in Kombination mit dem Brustgurt Herzschlag und Intensität des Workouts und hat auch ein Auge darauf, wie viel und wie gut man schläft. Eine Waage zeigt Gewicht und Körperfett und überprüft den Fortschritt in Richtung Wunschgewicht. Die Smartphone-App sammelt alle Daten und gibt so Auskunft über den persönlichen Fitness-Fortschritt.

> www.htc.com/us/fitness/ua-healthbox/

3



RACHIO - SPRINKLER & AERO GARDEN

Es grünt so grün, die Natur erwacht und bei vielen juckt's langsam im grünen Daumen. Im eigenen Garten ist es da wichtig, dass die liebsten Pflänzchen und der Rasen genug Wasser bekommen. Wer mit Gießkanne oder Gartenschlauch nicht immer selbst Hand anlegen müssen will, kann sich von seinem Smartphone helfen lassen. Die Sprinkleranlage Rachio ist per Handy-App steuerbar und spart noch dazu Wasser. Denn sie richtet sich nach der Wettervorhersage, bei Regen wird nicht gewässert und so das Wasser nicht überflüssigerweise verbraucht.

> www.rachio.com



RTNERN



Wer es zwar gerne grün mag, aber leider keinen Garten hat, der kann sich mit AeroGarden behelfen. Mit dem Indoor-Gartenset lassen sich nach Lust und Laune Kräuter, Gemüse, Beeren, Salat oder Blumen anbauen, und das per Knopfdruck. Mit integrierter Pflanzenlampe, einer Speicherkammer für die Wasser- und Nährstoffversorgung und einem einfach bedienbaren computergesteuerten Bediensystem gedeihen die Pflänzchen quasi automatisch. Man selbst muss nur säen, ernten und genießen!

> www.cadeauxfolies.fr

ÜBERLEBEN IN DEN ROCKY MOUNTAINS

DIE GEBIRGSKETTE IM WESTLICHEN KANADA BEEINDRUCKT MIT GEWALTIGEN BERGPANORAMEN, ÜPPIGEN WÄLDERN, EINER EINZIGARTIGEN PFLANZEN- UND TIERWELT UND NICHT ZULETZT MIT IHRER GERINGEN BESIEDLUNG – EIN OPTIMALER PLATZ FÜR ECHTES SURVIVAL-TRAINING.



44

Unvergessliche Naturerlebnisse bietet der Banff Nationalpark im kanadischen Alberta.

> 4.500 km lang ist die Gebirgskette der Rocky Mountains, die sich im Westen des amerikanischen Kontinents von Alaska bis New Mexico zieht. Dank des niederschlagsreichen Klimas prägt eine dichte Vegetation mit Wiesen und scheinbar endlosen Wäldern, hauptsächlich aus Nadelbäumen wie Kiefernarten oder Douglasien, das Bild der Berge in den kanadischen Bundesstaaten Alberta und British Columbia und bildet zugleich ihr touristisches Kapital. In zahlreichen Nationalparks kann die einmalige Landschaft erwandert, mit dem Mountainbike erradelt oder auch per Kanu auf dem Wasser erkundet werden – schließlich entspringen in den »Rockies« zahlreiche Flüsse, wie zum Beispiel der Yukon oder der Columbia River. Auf den unterschiedlichen Vegetationsstufen der bis über 5.000 Meter hohen Berge erwarten Naturbeobachter vielfältige Lebensräume und eine zum Teil noch unberührte Flora und Fauna. Und zum Sehen gibt es einiges, denn hier leben tatsächlich noch Bären, Wolfsrudel, Bisons, Murmeltiere, Biber, Elche und sogar Pumas in freier Natur.



Im zweitägigen Survivaltraining lernen Abenteuerlustige, wie man in der Natur überlebt.

>> Survival-Training <<

Wem das alles noch zu harmlos ist, kann in den Wäldern der Rocky Mountains auch ein einzigartiges Survivaltraining in der wahren Wildnis fernab der Zivilisation absolvieren. Was muss ich in der Wildnis wissen? Was tun in Überlebenssituationen? Wie finde ich mich hier mit Kompass und Karte zurecht? Wie baue ich ein Überlebenszelt? Die Guides vom Veranstalter »Fasten your Seatbelts« schaffen mit ihrem zweitägigen Outdoor

DATEN & FAKTEN

BANFF NATIONALPARK

- > Lage: Alberta, Kanada
- > Nächstgelegene Städte: Banff und Calgary
- > Fläche: 6.641 km²
- > Gründung: 25. November 1885
- > Sehenswürdigkeiten: Bow River, Cave and Basin (Höhle), Moraine Lake (Bergsee)
- > Beste Reisezeit: Juni bis September

Survival-Programm in der Ghost Wilderness Area im Banff Nationalpark eine Stunde von Calgary entfernt die Möglichkeit, sowohl Anfänger als auch Outdoor-Enthusiasten an ihre Grenzen zu bringen. Nachts wird campiert, tagsüber sorgen die Guides für jede Menge Action und am Abend wird über dem Lagerfeuer gekocht. ■

KONTAKT

> Fasten Your Seatbelts e.K.

Auf dem Bürgel 6
D-64839 Münster / Altheim
info@kanadareisen.de

www.kanadareisen.de



HOTEL PANORAMA ****S NO KIDS

RINGSUM VON WALD, WIESEN UND BERGEN UMGEBEN, LIEGT DAS 4-STERNE-SUPERIOR HOTEL PANORAMA AUF EINER ANHÖHE ÜBER DEM UFER DES WALCHSEES UND BIETET DEN AUSSCHLISSLICH ERWACHSENEN GÄSTEN VIEL RUHE UND ERHOLUNG.

> Der Ort Kössen und die Region Kaiserwinkl bieten das ganze Jahr über sportliche Abwechslung für aktive Urlauber ebenso wie malerische Naturlandschaften und einen der größten und wärmsten Seen Tirols für gemütliche und sonnenreiche Mußestunden. Einzigartig an dem Konzept des Hotels Panorama ist, dass es sich ausschließlich auf erwachsene Hotelgäste konzentriert. Dementsprechend sind Wohlfühlen, Entspannen und Genießen hier Programm.

>> Kräfte auftanken <<

Im einladenden Wellnessbereich mit exklusivem Ambiente verströmen wohlthuende Düfte und harmonische Klänge eine besondere Wohlfühlatmosphäre. »Hier können unsere Gäste ganz entspannt die Hektik des Alltags abstreifen und neue Kräfte tanken«, verspricht die Hoteliers-Familie Münsterer. Neben der hübschen Poollandschaft ist vor allem ein Saunagang in der geräumigen Panoramasauna mit Blick auf das Kaisergebirge ein Muss. Balsam für die Atemwege ist die salzige Luft in der Solegrotte.

>> Aktive Auszeit <<

Aber nicht nur für Ruhe und Erholung bietet das Hotel Panorama alles, was das Herz begehrt. Die Region Kössen im Tiro-



Perfekte Umgebung zum Ausspannen und Krafttanken.

ler Bergland ist ein ideales Ausflugsziel für Sport- und Outdoorbegeisterte. Ob ein erfrischendes Bad im Walchsee, eine Runde Golf auf einem der drei umliegenden Golfplätze, Wander- und Biketouren in allen Schwierigkeitsstufen, Paragliding oder Wildwasser-Rafting, den Möglichkeiten sind hier nahezu keine Grenzen gesetzt. Ergänzend dazu gibt

die Fitness-Trainerin in der Panorama-Fitnesswelt Tipps für das individuelle Workout.

>> Vitale Gourmetküche <<

Kulinarik wird im Hotel Panorama ebenfalls großgeschrieben. »Wir kochen unsere Gäste mit kreativen Gerichten und Spezialitäten aus aller Welt ein, servieren aber natürlich auch heimische Schmankerl«, verrät der Küchenchef. Aber auch auf Allergien, Unverträglichkeiten oder spezielle Ernährungswünsche wird natürlich Rücksicht genommen. Zusätzlich bietet der hauseigene Weinkeller edle Tropfen aus aller Welt und auch eine feine Auswahl an Likören, Schnäpsen und Brantweinen steht für den Abschluss eines vorzüglichen Mahls bereit. Wer seinen Cognac oder Whisky gerne mit einer edlen Zigarre genießen möchte, darf dies auch tun. In der gemütlichen Zigarren-Lounge ist es ausdrücklich erwünscht. Abendlicher Treffpunkt ist die Panorama-Bar für angeregte Gespräche, leckere Cocktails, gute Musik oder ein Glas Wein. ■

KONTAKT

**** Superior Hotel Panorama

Münsterer Hotel GmbH
FBNr. 228460/x
GF Christian Münsterer
Josefstal 18
A-6345 Kössen/Tirol
Telefon: +43 5374 5661,
mail: panorama@seehof.com

www.verwoehnhotels.com

EIN AUFSCHREI VON RAINER SIGL.



Rettet Panama!

Es gibt sie noch, die letzten Paradiесе. Aber für wie lange?

“

Täglich werden fruchtbare Korruptionssümpfe, die Millionen Zuflucht bieten, brutal trocken-gelegt.

”

46



Es ist ein majestätisches Schauspiel, wie es nur der Blaue Planet anzubieten hat: Langsam versinkt der glühendrote Ball der Abendsonne in den Wellen des Pazifiks, und eine schwüle, heiße Nacht beginnt an den paradiesischen Stränden des kleinen mittelamerikanischen Landes. Hier, in Panama, zeigt sich das Wunder des Lebens von seiner beeindruckendsten Seite. Die Seevögel verstummen, und der Dschungel hinter dem Strand schreit mit tausend Stimmen in die Nacht. Doch es ist nicht nur der Lärm von Millionen Insekten und der melancholische Paarungsruf des Nasenbrüllaffen, der das sanfte Plätschern des Meeres übertönt. Leise, dann immer lauter hört man es: ein Platschen, ein Klimmern, ein Knistern. Ein vorsichtiges Schnüffeln, das aus dem Ozean ans Land dringt, zuerst nur vereinzelt, dann hundert-, nein: tausendfach. Sie kriechen aus dem Meer, wälzen sich in kleinen Gruppen auf den warmen Strand. Hier liegen sie, verschnaufen. Doch dann geht es an die Arbeit dieser Nacht – und vieler anderer Nächte. Denn auch heute sind es die scheuesten und faszinierendsten Geschöpfe, die hierherkommen, um ihr Wertvollstes im weichen Sand zu vergraben – ihr Geld.

Es sind massive Kolosse darunter. Investmentbanker, gewaltig wie Walrosse; Politiker, scheu und aalglatt glänzend im Mondlicht; ganze Rudel von Anwälten in schimmerndem Nadelstreif; Industrielle und Geistliche, erschöpft von der langen Reise. Doch dort! Ein Kampf bricht aus, kurz, aber heftig. Ein mächtiger Aristokrat zankt mit einer Gruppe von Drogenbossen um ein besonders sicher scheinendes Plätzchen im Sand, misstrauisch beäugt von einem Paar afrikanischer Kleptokraten. Oder da: Ein paar vereinzelt Prominente huschen von Palmschatten zu Palmschatten, mühsam gefolgt von fettgefressenen Ölmagnaten, Waffenproduzenten und dem einen oder anderen Senator oder Premierminister. Lautes Schreien, Zetern und Wehklagen auf Russisch, Arabisch, Deutsch, Englisch und in anderen faszinierenden Sprachen erfüllt die Nacht. Keine dieser Kreaturen wird Ruhe finden, bevor das mühsam aus aller Welt herbeigeschleppte Geld tief vergraben im Sand liegt.

Erst nach Stunden des mühevollen Suchens, Grabens und mühevollen Verbuddelns sind die Emsigen zufrieden. Müde, aber glücklich wälzen sich die majestätischen Horter langsam zurück ins Meer, um den langen, gefährlichen Heimweg anzutreten. Still liegt der Strand wieder da, während der Sonnenaufgang herandämmert. Nur ein paar Kontoauszüge, zerfledderte Visitenkarten mit den Namen von Briefkastenfirmen und die dunklen Flecken von Angstschweiß auf dem Sand bezeugen das majestätische Naturschauspiel, das sich hier Nacht für Nacht wiederholt.

Doch wie lange noch? Unermüdlich schreitet die Zerstörung dieser letzten Paradiесе voran. Täglich verschwinden Steueroasen in der Größe von 350 Fußballfeldern, werden fruchtbare Korruptionssümpfe, die vielen Millionen Zuflucht bieten, brutal trockengelegt und für immer vernichtet. Es liegt an uns allen, dieses einzigartige Wunder für unsere Nachfahren zu erhalten. Es ist noch nicht zu spät.



Golf lernen in den Südalpen – Premium-Platzreife in nur 5 Tagen

6 NÄCHTE
AB **699,-**
PRO PERSON

Im Defereggental Golf Park finden Golfanfänger ideale Bedingungen vor: freuen Sie sich auf unsere neue 9-Loch-Anlage direkt vor dem Hotel. In herrlicher Natur und ganz ohne Stress starten Sie hier in den faszinierenden Golfsport. Die kompetenten Golfpros der Akademie Dolomitengolf begleiten Sie durch die Kurswoche auf dem spielerischen Weg zu Ihrer Platzreife-Urkunde.

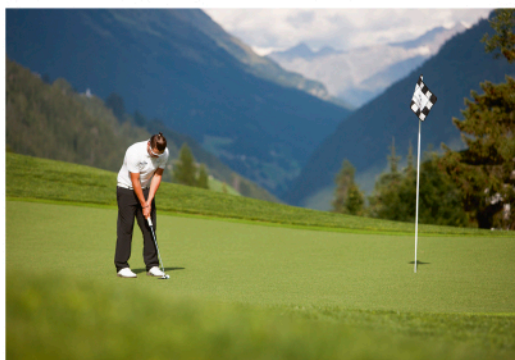
Das 4-Sterne-Superior Defereggental Hotel & Resort erwartet Sie mit der Philosophie: Spitzenqualität aus Küche & Weinkeller – herzliche Atmosphäre in allen Bereichen.

DAS GOLF-EINSTEIGER PAKET:

buchbar von Mai bis Oktober 2016

6 Nächte im DZ inkl. Verwöhn-HP, 5 Tage Golf-Einsteigerkurs in kleinen Gruppen, Leihusrüstung, Unterricht über Regeln und Etikette, Platzreifezertifikat

Unser Gast-Geschenk für Sie: Für das laufende Jahr schenken wir Ihnen die Fernmitgliedschaft im GC Dolomitengolf im Wert von mehr als 300 € (inkl. ÖGV-Ausweis & Handicap-Verwaltung – Wohnsitz mind. 200 km entfernt), mit freiem Spielrecht Dolomitengolf | Defereggental.



CHEFSESSEL.
LEISTUNGSTRÄGER.
KINDERSPIELPLATZ.

VORSTEUER-
ABZUGSFÄHIG



DER NEUE FORD GALAXY

> 7 Sitze mit Easy Fold Flat-System

Der neue Ford Galaxy ist so vielseitig wie das Leben. Luxuriöser 7-Sitzer, Lieferwagen mit über 2.300 l Ladekapazität und Freizeitauto für die ganze Familie, Gepäck und Hund: Mit dem Easy Fold Flat-System arrangieren Sie seinen Innenraum ganz flexibel – einfach auf Knopfdruck. Die hocheffizienten Motoren und der intelligente Allradantrieb sorgen für mehr Dynamik und Sparsamkeit auf jedem Terrain. Erleben Sie den neuen Ford Galaxy jetzt bei einer Probefahrt.

FORD LEASE

ab € 149,- monatlich¹⁾
(inkl. Wartungs- und Verschleißreparaturen)

CO2

ab 129 g / km



Eine Idee weiter

Ford GALAXY Kraftstoffverbr. ges. 5,0 – 7,9 l / 100 km, CO2-Emission 129 – 180 g / km.

Symbolfoto 1) Aktionsleasing von FORD LEASE, einem Produkt in Kooperation mit ALD Automotive Fuhrparkmanagement und Leasing GmbH, nur gültig für Neufahrzeuge; Laufzeit 36 Monate; Laufleistung 20.000 km/Jahr; 30% Anzahlung; inkl. Wartungsvertrag und Verschleißreparatur; Preis exkl. Ust.; zzgl. einmaliger Bearbeitungsgebühr von € 160 exkl. Ust.; zzgl. gesetzlicher Vertragsgebühr; gültig für den Zeitraum bis 30.06.2016. Freiblebendes Angebot. Richtet sich ausschließlich an gewerbliche Kunden. Angebot beinhaltet Händlerbeteiligung und baut auf einem bestehenden Kundenfuhrpark (alle Marken) von mind. 6 Fahrzeugen auf. Es gelten die allgemeinen Geschäftsbedingungen von FordLease. Beim abgebildeten Fahrzeug handelt es sich um ein Symbolfoto. Nähere Informationen bei Ihrem Ford Händler oder auf www.ford.at.