

Report

(+) PLUS



TEURE FEHLER

Unprofessionelles
Krisenmanagement kann
Unternehmen die Existenz kosten.

DIGITAL

24 Die Welt ist im Wandel – und IT ist das Futter für Veränderung.

DRUCK

28 Drei Anbieter, drei Kunden, drei Geschichten.



COOL STUFF

34 Alles, was schön ist und Spaß macht.

Der »eAward« für die **besten Projekte** mit **IT-Bezug**.



GEWINNER GESUCHT

Nehmen Sie an dieser
Plattform und Publicity-
Möglichkeit teil!

Der Award für Projekte
mit IT-Bezug wird in
unterschiedlichen
Kategorien ausgeschrieben.

Teilnahmeschluss ist der
30. November 2016.

Mehr unter
award.report.at

OKI

nagarro
ENTERPRISE AGILE

Report & Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

EIN WORT VOM

EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

ARBEITEN UND
ARBEITEN LASSEN

> Sozialminister Alois Stögers Vorstoß, Asylwerbern den Weg zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen, verdient Applaus. Als Gewerkschafter, der praktikable Lösungen sucht, denkt Stöger über Dienstleistungsschecks nach, die legale Beschäftigung ermöglichen. Das geht nicht weit genug, ist aber ein Anfang. Auf Dauer macht es keinen Sinn, Immigranten zum Nichtstun zu zwingen und sie über das Sozialsystem zu alimentieren. Es ist schlecht für die öffentlichen Kassen, schadet der Integration und nährt das Bild von den faulenzenden Flüchtlingen, die sich in der sozialen Hängematte breit machen. Das Gegenargument – wenn Flüchtlinge jetzt auch noch arbeiten dürften, erzeuge das einen Sogeffekt und es kämen nur noch mehr – tut so, als sei das jetzige Modell – Mindestsicherung fürs Nichtstun – besonders abschreckend. Dem liegt die Idee zugrunde, dass Arbeit eine fixe Größe sei: Wenn sie unter einer größeren Zahl von Menschen verteilt wird, bleibt dem Einzelnen weniger. Völlig falsch!

Arbeit ist eine Variable, die wächst, wenn man nach ihr sucht.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Andreas Matthä ist Kerns Nachfolger an der Spitze der ÖBB.



10 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Was bedeutet der Brexit für Unternehmen?



12

TEURE FEHLER

Unprofessionelles Krisenmanagement kann Unternehmen die Existenz kosten.



36

GENUSS AUF ALLEN EBENEN

Im Dolomiten Golf Suites verbindet sich italienische Grandezza mit österreichischem Charme.

08 E-Mail aus Übersee.
Wir Selbstermacher.

18 »Ich war immer ein Hackler.«
Winzer Leo Hillinger im Interview.

22 Risak. So kann es in der Führung nicht weitergehen – Teil 5.

24 Wettlauf mit der Kundenerwartung.
Die »network companies« kommen.

26 »Firmen profitieren klar davon.«
Ronald Bieber (OCG) im Interview.

28 Dokumente & Druck. Effizientes Outputmanagement in der Praxis.

31 Digitalradio für Datendienste.
Gastkommentar von Gernot Fischer.

32 Elektrisch, geteilt und günstiger.
Grünes Carsharing für Unternehmen.

34 Cool Stuff. Was schön ist und Spaß macht.

38 Satire. Unfairien. Faul am Strand liegen war gestern.

<< 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

»Von einem Wirtschaftsstandort wie der Schweiz ist Großbritannien Lichtjahre entfernt.«

Fritz Mostböck, Chefanalyst der Erste Group, schätzt den Stellenwert einer »losgelösten« Wirtschaft nach dem Brexit als gering ein.

»Wachstum wird immer mehr zum Wunschdenken.«

Georg-Dieter Fischer, Obmann des Fachverbandes Papier & Karton (Propak), setzt in eine Konjunkturbelebung nicht allzu hohe Erwartungen.

»Viele Bauherren wissen gar nicht, was technisch an Gebäudeautomationslösungen alles möglich ist, und dass vieles, was einen Mehrwert bringt, nicht zwingend mehr kosten muss«,

wundert sich Loytec-Geschäftsführer Hans-Jörg Schweinzer über die Unwissenheit von Bauherren und weit verbreitete Vorurteile.

»Neue Händler drängen oft sehr aggressiv in den Markt, verschwinden nach kurzer Zeit wieder, hinterlassen jedoch preislich ihre Spuren.«

Wolfgang Rigo, Geschäftsführer des Baumaschinenhändlers Huppenkothen, weiß, dass Preise, die einmal im Keller sind, nur sehr langsam wieder angehoben werden können.



Kopf des Monats

EIN URGESTEIN DER BAHN

Der interimistische ÖBB-Chef Andreas Matthä trat am 4. Juli offiziell die Nachfolge von Christian Kern an. Seit drei Jahrzehnten für die Bundesbahnen tätig, sorgt der 53-Jährige für Kontinuität.

VON ANGELA HEISSENBARGER

> Die Bahn hat er im Blut: 1962 in Völs geboren, übersiedelte Andreas Matthä als Zweijähriger mit den Eltern nach Gmünd ins Waldviertel, weil sein Vater innerhalb der ÖBB den Job gewechselt hatte. Auch der Großvater war schon bei den Bundesbahnen tätig. Zwölf Jahre später zog die Familie abermals berufsbedingt um, diesmal nach Wien. Matthä absolvierte die HTL und kam nach der Matura in der ÖBB-Bauleitung unter. Berufsbegleitend studierte er Unternehmensführung an der FH Wien und kletterte die Karriereleiter hinauf. Ab 1986 in der Generaldirektion für Brückenbau tätig, wurde er 2005 Leiter für Controlling und Finanzen der ÖBB-Infrastruktur Bau AG. Ab 2008 fungierte er als Vorstand unterschiedlicher Ressorts und als Vorstandssprecher. Seit 24. Mai 2016 bildete er gemeinsam mit Finanzchef Josef Halbmayr den Zweivorstand der ÖBB-Holding.

Als Infrastruktur-Vorstand saß Matthä schon bisher an der Schnittstelle zur Politik und verhandelte die Rahmenpläne – dem Vernehmen nach ruhig und geschickt – mit. Große Visionen, für die Kern stand, werden von Matthä weniger erwartet, eher die Verwaltung dessen Erbes. Dass

“ GESCHICKTER VERHANDLER **”**

große Modernisierungsprojekte im Budget- und Zeitrahmen blieben, ist seinem strengen Kostenmanagement zuzurechnen. Bis 2025 soll das Investitionsprogramm abgeschlossen sein. Mit der Liberalisierung des Güterverkehrs – die ÖVP drängt auf dein Teilprivatisierung der Rail Cargo – wartet bereits der nächste große Brocken. Dann ist allerdings auch politischer Weitblick gefragt.



In Kombination mit PIN oder Passwort gilt die Authentifizierung per Finger- oder Iris-Scan als sichere Methode.

Bezahlen per Fingerabdruck

Europäische Konsumenten sehen den Einsatz biometrischer Technologien sehr positiv.

> Zwei Drittel aller Konsumenten in Europa sind bereit, biometrische Technologien beim Bezahlen zu nutzen – insbesondere, wenn diese mit klassischen Sicherheitsmaßnahmen verbunden werden. Das ergab eine Studie von Visa, für die rund 14.200 Personen in sieben Ländern befragt wurden. Fast drei Viertel der Befragten sehen eine Zwei-Faktor-Authentifizierung, die biometrische Technologien mit einem Bezahlgert kombiniert, als sichere Methode an.

Die Identität einer Person wird dabei beispielsweise durch den Fingerabdruck oder einen Iris-Scan sowie die Eingabe einer PIN oder eines Passworts bestätigt. Schnelligkeit und Sicherheit der Methode vorausgesetzt, würde fast die Hälfte der Konsumenten die biometrische Authentifizierung auch bei Restaurantbesuchen oder im Supermarkt nutzen, 40 % auch beim Online-Shopping. Der Fingerabdruck ist gegenüber Gesichts- oder Stimmerkennung die klar präferierte Technologie.

Jonathan Vaux, Executive Director of Innovation Partnerships bei Visa, will eine möglichst große Bandbreite an Bezahlmethoden forcieren: »So wie sich das Bezahlverhalten abhängig vom Ort und vom Endgerät verändert, müssen Authentifizierungsmethoden für den jeweiligen Anwendungsfall geeignet sein. Künftig werden wir einen Mix aus verschiedenen Lösungsansätzen sehen – abhängig von der Kaufsituation.«

«**Bezahlverhalten variiert.**»

INITIATIVE »YO!TECH«

LUST AUF TECHNIK - ZUM ANGREIFEN UND VERSTEHEN

> Mit einem Appell für technische und naturwissenschaftliche Berufe begann die Eröffnung der Veranstaltung »YO!TECH – Lust auf Technik« Ende Juni in Wien. Der Bedarf an Fachkräften ist groß und wird noch steigen, dessen waren sich die Veranstalterin Carina Felzmann, Geschäftsführerin der Agentur Cox Orange, und ihre Gäste Sektionschefin Iris Rauskala, BMWFW, und der Präsident des Stadtschulrates Wien Jürgen Czernohorszky sicher. Dies wird auch durch die Liste der Mangelberufe in Österreich 2016 untermauert: Von acht genannten Berufen sind sechs aus dem technischen Bereich.

Über 1.000 SchülerInnen ließen sich am 28. Juni im Technischen Museum durch Ausprobieren und Experimentieren für diese Thematik begeistern. HTLs aus Wien und Niederösterreich luden die Gäste ein, vieles selbst

auszuprobieren. Von HTL-SchülerInnen programmierte Spiele, chemische Experimente, Mikrobiologie, Elektronik mit Suchtcharakter, der Bau eines Dachstuhlmodells, eine Virtual-Reality-Brille und vieles mehr wurden geboten.

Die Hälfte der Vortragenden und ExpertInnen bei einem anschließenden Speed Dating hatten Migrationshintergrund, um als Role Models den Jugendlichen zu zeigen, wie erfolgreich Menschen mit Migrationshintergrund in Österreich sein können. Bundesministerin Sophie Karasin beantwortete Fragen unter anderem zur Initiative »digi4family«.

»Gerade in der Technik gibt es eine große Vielfalt an attraktiven Berufen. Durch die Angebote der HTLs und der technischen Lehre punktet Österreich im internationalen Vergleich. Jetzt gehören jedoch noch die Schüler und vor allem Schülerinnen motiviert, einen technischen Weg einzuschlagen. Denn Technikerinnen und Techniker sind weltweit so nachgefragt wie nie«, erklärt Organisatorin Carina Felzmann. YO!TECH findet seit 14 Jahren statt. Unternehmenspartner sind Kapsch Group und ÖBB.



Die UnterstufenschülerInnen konnten am YO!TECH-Infotag an einem Simulator Schweißarbeiten durchführen.

BUCHTIPP

MIT SPITZER
FEDER> Die Finanz-
krise verstehen

– daran sind schon viele gescheitert. Die absurden Auswüchse des globalen Kapitalismus sind tatsächlich

kaum nachvollziehbar. Der britische Cartoonist Darryl Cunningham nimmt in dieser Graphic Novel einen erfrischend anderen Zugang, uns den Wahnsinn zu erklären, der seit dem Platzen der US-Immobilienblase unser Leben bis heute beeinflusst. Mit seinem Zeichenstift lässt er Alan Greenspan & Konsorten in dramatischen Szenen neuerlich in den Abgrund der Gier blicken. Die scheinbar mühelos hingeworfenen Zeichnungen bringen so sperrige Begriffe wie »Credit Default Swap« klar, präzise und mit einer ordentlichen Portion trockenen Humors auf den Punkt. So stürzt der Lehman-Wolkenkratzer in sich zusammen und schreit nach bester Comic-Manier »Arrgh«. In dieser scheinbar naiven Verkürzung stellt Cunningham jedoch implizit die wesentlichen Fragen: Wo stehen wir heute? Ist links gut und konservativ böse oder umgekehrt? Und wohin geht die Reise?

Darryl Cunningham:
Supercrash. Das Zeitalter der Selbstsucht.
Hanser Verlag, Berlin 2016
ISBN: 978-3-446-44698-4



Staatssekretärin Muna Duzdar (Mitte li) mit den GewinnerInnen der »open4data.at challenge 2016« und BKA-Moderatorin Heike Wagner-Leimbach (re) im Kongressaal des Bundeskanzleramtes.

PRAKTISCHES AUS
OPEN DATA

Das Bundeskanzleramt hat die besten Ideen und Projekte gekürt, die öffentlich zugängliches Datenmaterial kreativ auf neue Weise nützen.

> Offenheit und Transparenz im Behördenbereich – das hatte in Österreich vor wenigen Jahren noch keine Tradition. Heute haben sich die Amtsstuben aufgrund moderner Verwaltungsprozesse – Stichwort E-Government – nicht nur einem geänderten Serviceverständnis, sondern auch neuen Anwendungen geöffnet. Eine Übersicht über die zu Verfügung gestellten, anonymisierten Datensätze von vielen Behörden und Gemeinden bieten aktuell die beiden Portale data.gv.at und opendataportal.at.

Erstmals suchte das Bundeskanzleramt dazu unter dem Motto »Daten suchen Ideen, Ideen suchen Daten« innovative Ideen und nützliche Projekte, die auf Open Data setzen. Von einer Community und einer Fachjury in zwei Runden bewertet, wurden am 28. Juni die stolzen PreisträgerInnen der »open4data.at challenge 2016« von Staatssekretärin Muna Duzdar ausgezeichnet. »Ich sehe hier einen großen volkswirtschaftlichen Nutzen, denn die Informationen und Daten stehen allen zur Verfügung. Open Data leistet auch einen großen Beitrag zur Transparenz, der auch demokratiepolitisch für die Bürgerinnen und Bürger relevant ist«, sagt Duzdar. Großer Abräumer der Ausschreibung war das Projekt »Wave«. Dabei nutzt ein lernfähiger Sprachassistent Open Data, um etwa Fragen nach den Standorten von Citybikes, Entfernung zu Straßenbahnhaltestellen oder auch der Luftqualität zu beantworten. In der Kategorie Idee wurde das Projekt »23° – die Welt in Zahlen« ausgezeichnet, das die Themen Humanitäres, Umwelt- und Artenschutz auf Landkarten erkunden lässt. In der Kategorie Datensätze wurde »Bedarfsverkehre in Österreich« ausgezeichnet. Die Lösung trägt zu einer Verbesserung der Mobilität im ländlichen Raum bei. Unternehmenspartner des Wettbewerbs waren A-Trust, BRZ, hpc dual, Plot, avantsmart und Tieto.

NETZWERK

NEUES ZENTRUM FÜR
NACHHALTIGKEIT

> Das neu gegründete »Zentrum für Nachhaltigkeit« (ZFN) vernetzt künftig Unternehmen, Institutionen und Wissenschaft. Ab 2017 sind Großunternehmen gemäß EU-Richtlinie ver-



pflichtet, neben finanziellen Daten auch die sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit zu berichten. Im Zuge der Lieferketten und im B2B-Geschäft sind nachfolgend auch KMU davon betroffen. »Der Markt wird jene belohnen, die ihre Nachhaltigkeitsstrategie ganzheitlich managen und glaubwürdig kommunizieren«, erklärt ZFN-Mitbegründer Markus Bürger.

Der unabhängige Verein unterstützt die interdisziplinäre Vernetzung und bietet praxisorientierte Beratung. Mit an Bord sind u.a. Caritas Österreich, das Österreichische Institut für angewandte Telekommunikation, Rewe International und die Raiffeisen Klimaschutz-Initiative. Als erstes Projekt führte das Zentrum eine Studie zur Bedeutung von Nachhaltigkeit durch, die ein großes Wissens- und Akzeptanzproblem in der Bevölkerung offenlegte. Rund die Hälfte der Befragten ist der Meinung, Nachhaltigkeitsprojekte würden Unternehmen lediglich zur Imagepolitik dienen.



Country Manager Johann Martin Schachner mit dem abhörsicheren Mobiltelefon »Hoox«, das Atos mit der Akquisition von Bull ins Portfolio bekommen hat.

WELTWEITER WANDEL, STABILES GESCHÄFT

Nach Fusionen und Umbenennungen ist das ehemalige IT-Geschäft von Siemens heute stärker denn je im Weltmarkt vertreten. Österreich ist weiterhin der große regionale Hub für Atos.

> Fünf Jahre ist es mittlerweile her, dass sich die IT-Dienstleister Atos Origin und Siemens IT Solutions and Services zusammengeschlossen haben. 2014 wurde Bull übernommen, im Vorjahr das IT-Outsourcing-Geschäft von Xerox und zuletzt der Unified-Communications-Anbieter Unify akquiriert. Heute ist Atos mit einem Umsatz von rund elf Milliarden Euro eines der weltweit größten Unternehmen für Cloud Computing, Cyber Security und Big Data. Und wie schon zu Siemens-Zeiten ist der Standort Wien eine Drehscheibe des Konzerns nach Zentral- und Osteuropa. »Wir haben es in den letzten Jahren geschafft, unsere Verantwortung für diese Region signifikant auszubauen«, betont Johann Martin Schachner, Country Manager in Österreich. 2015 sei mit rund 13.000 Mitarbeitern in CEE ein Auftragsvolumen von »weit über einer Milliarde Euro« erreicht worden. »Wir sind zuversichtlich, dass wir das im heurigen Jahr auch in Umsatzzahlen schaffen werden«, gibt Schachner vor. Hierzulande betreibt Atos Standorte in allen Bundesländern und sieht sich mit den Töchtern addIT in Kärnten und der oberösterreichischen unit-IT vertikal bei Kunden aus Gewerbe, Industrie, öffentlichem Sektor sowie mit der TSG in Wien im Bankenbereich gut aufgestellt.

7

Ein Kabel genügt: Panel-Anbindung im Feld mit CP-Link 4.



DVI, USB 2.0, Stromversorgung:
im Standard-Cat.6-Kabel.

100 Meter

www.beckhoff.at/CP-Link4

Die neue Beckhoff-Panel-Generation mit industrietauglichem Multitouch-Display bietet eine große Variantenvielfalt hinsichtlich Displaygrößen und Anschlusstechniken. Mit CP-Link 4 wird das Portfolio um eine einfache, auf Standards basierende Anschlusstechnik erweitert, die auch als Schleppkettenvariante erhältlich ist: Das Videosignal, USB 2.0 und die Stromversorgung werden über ein handelsübliches Cat.6-Kabel übertragen. Kabel- und Montagekosten werden reduziert. Es sind keine Panel-PCs, spezielle Software oder Treiber notwendig.



Email



Wir Österreicher sind gewohnt, überall selbst Hand anzulegen. Selber tanken, selber parken, selber im Garten arbeiten – wir sind ein Volk von Selbermachern. Warum eigentlich?

Selbermacher

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

8

“

Bin ich zu geizig? Mein Sohn sagt ja und ein bisschen hat er Recht. Wer lässt sich daheim den Rasen mähen? Millionäre?

”



New Jersey ist der »Garden State«. Der Bundesstaat hat sich diesen Beinamen redlich verdient. Das sieht man an meinem Rasen: Er wächst schneller, als man schauen kann. Kaum gemäht, muss ich schon wieder von vorne anfangen. Bei der EM in Frankreich hätten sie mit so einem Grün ihre Freude gehabt – oder auch nicht. Wahrscheinlich hätte man in der Halbzeit mit schwerem Gerät ausrücken müssen, um zu verhindern, dass die Spieler knietief im Grünzeug stehen und der Ball sich zwischen den Halmen verkriecht.

Mein Elektrorasensmäher ist im Dauereinsatz und ich schiebe ihn schwitzend durch die Gegend. Mein Sohn schaut mich mitleidig an und wundert sich, dass ich nicht auf die simpelste aller Lösungen gekommen bin. »Warum engagieren wir nicht ein paar Helfer?«, meint der Schlaumeier. »Das machen doch alle anderen auch.«

Tatsächlich: Überall wuseln Mexikaner, Guatemalteken und sonstige Hispanics durch die Gärten, schneiden alles klein und bugsieren es mit überdimensionierten Turbogebläsen von der einen Ecke in die andere. Wer ein ordentlicher Amerikaner ist und es bei seiner Grillparty sauber haben will, lässt die Latinos die Arbeit machen.

Aber da gibt es ein Problem: Ich bin kein Amerikaner! Die einfachste aller Lösungen ist mir nicht einmal in den Sinn gekommen. Warum eigentlich? Bin ich zu geizig dafür? Mein Sohn sagt ja und ein bisschen hat er recht, aber das ist nicht die ganze Wahrheit. Ich bin ein Europäer, ein Österreicher – und wer lässt sich daheim den Rasen mähen? Millionäre?

Wir tanken ja auch selber. Wir tragen uns das Einge kaufte selber heim und wenn jemand vor einem Restaurant nach unseren Autoschlüsseln fragt, schreien wir »Überfall«. Auf die Idee, dass da jemand unseren Wagen parken will, damit wir mehr Zeit beim Essen und weniger beim Parkplatzsuchen verbringen, kommen wir gar nicht. Und dass es drinnen im Lokal mehr Kellner gibt als Ameisen in einem gesunden Waldboden, kommt uns außerirdisch vor.

Wir haben verlernt, zu arbeiten und arbeiten zu lassen. Fürs eine kriegen wir zu wenig und fürs andere zahlen wir zu viel. Wir sind ein Volk von Selbermachern. Was bleibt uns auch anderes übrig. Wenn man nämlich nicht nur den Latino zahlt, sondern auch den ganzen Apparat von Finanzkontrollen und Registrierkassen-Stasis und Sozialversicherungsfritzen und Politbonzen, dann verzichtet man auf den Latino und legt selber Hand an.

Aber Moment: Ich bin ja nicht mehr in Österreich, ich bin in den USA: »Hola, Javier!«

“DIE ARBEIT MACHEN ANDERE.”

”

Tabak? ► Eine Branche mit Zukunft!

Während die breite Öffentlichkeit zuletzt über das Rauchverbot oder Schockbilder diskutiert, fokussiert sich der Marktführer bereits längst auf die Zukunft. Stefan Pinter, Geschäftsleitung Philip Morris Austria, über Innovationen in einer Branche, die auf den ersten Blick gar nicht so innovativ wirkt.

► **Herr Pinter, Philip Morris Austria kennt man als Zigaretten-Marktführer, als Tabakkonzern, als Schöpfer einer der bekanntesten Marken der Welt, Marlboro. Gleichzeitig sieht man sich mit Schockbildern und Rauchverbot in der Gastronomie konfrontiert. Wie sieht die Zukunft eines Unternehmens aus, das in einer hochgradig regulierten Branche agiert?**

Philip Morris Austria ist für die Zukunft bestens aufgestellt: Erst 2013 haben wir die Geschäftstätigkeit in Österreich aufgenommen und haben es binnen kürzester Zeit geschafft, unsere Marktführerschaft in Österreich noch weiter auszubauen. Zudem haben wir erst im letzten Jahr den Außendienst in unser Unternehmen eingegliedert und damit unsere Mitarbeiteranzahl verdoppelt. Mit Frühjahr diesen Jahres übernahm Philip Morris Austria zudem die Leitung des neu gebildeten Clusters Österreich, Kroatien und Slowenien – das hätten wir uns, als wir 2013 mit 15 Leuten angefangen haben, nie zu träumen gewagt.

Natürlich arbeiten wir in einem Bereich, der zu den am strengsten regulierten Branchen der Welt gehört und das nicht ohne Grund: Kinder und Jugendliche sowie Nichtraucher zu schützen, gehört zu unseren wichtigsten Aufgaben und Pflichten als verantwortungsvolles Unternehmen. Wir müssen uns – noch strenger als andere Branchen – an die Spielregeln, die uns der Staat vorgibt, halten. Und wir machen das im Sinne unseres selbstaufgelegten und sehr hohen Transparenzanspruches bei Philip Morris Austria sehr gerne und noch strenger, als vom Gesetzgeber vorgegeben. So kommunizieren wir beispielsweise ausschließlich mit erwachsenen Rauchern über 18 Jahren, bei unseren Promoaktionen in den Trafiken gibt es strenge Ausweiskontrollen, wenn das Alter nicht klar scheint.

Auf die Umsetzung der EU Tabakprodukttrichtlinie in Österreich, die neben den sogenannten Schockbildern auch viele weitere Regulierungen für alle EU-Mitgliedsstaaten mit sich gebracht hat, war Philip Morris International (PMI) bestens vorbereitet. Doch auch auf diese Regulierung folgt bestimmt bald die nächste. Denn wir befinden uns in einem Markt, der immer weiter reguliert werden wird. Deshalb muss man sich überlegen: Wohin gehen wir?

Und wohin geht Philip Morris Austria?

PMI hat nicht zuletzt deshalb in den letzten zehn Jahren hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung getätigt. Klar, die klassische Zigarette wird sicherlich immer Teil unserer Kultur bleiben. Wir als Tabakkonzern müssen aber Rücksicht darauf nehmen, wie sich die Ge-

sellschaft und damit die Bedürfnisse der erwachsenen Konsumenten weiterentwickeln.

Bei PMI legen wir daher einen besonderen Fokus auf Produkte, die möglicherweise das Potenzial haben, die Risiken, die durch den Tabakkonsum entstehen, zu reduzieren.

Was genau sind diese risikoreduzierten Produkte?

PMI investiert viel in die Entwicklung neuartiger Tabakerzeugnisse, die möglicherweise das Potenzial haben, das Risiko, das mit dem Konsum von Tabakerzeugnissen verbunden ist, zu reduzieren. Die diesbezüglichen wissenschaftlichen Forschungen dauern noch an. Wir sind davon überzeugt, dass es das klassische Produkt Zigarette zwar immer geben wird, man sich aber weiterentwickeln und dem Konsumenten

»Die Zukunft liegt in risikoreduzierten Produkten.«



Alternativen zu konventionellen Tabakprodukten anbieten muss. In Deutschland und in Italien wurde bereits IQOS eingeführt. Ein Gerät, in dem ein speziell dafür entwickelter Tabakstick erhitzt statt verbrannt wird. Auch E-Zigaretten sind ein vielversprechendes, risikoreduziertes Produkt – aber letzten Endes muss der Konsument entscheiden, was sich in welcher Form durchsetzen wird.

Es bleibt also spannend?

Absolut. Wer glaubt, die Tabakbranche könne nur Zigaretten herstellen, irrt gewaltig. Bereits jetzt bietet PMI eine Vielzahl an Produkten an, die eine Alternative zum klassischen Tabakkonsum für erwachsene Raucher darstellen. Der Bereich der risikoreduzierten Produkte wird den Markt künftig noch sehr viel intensiver beschäftigen und sollte daher auch Teil einer öffentlichen Diskussion werden.

Die Briten haben entschieden. Während die neue Premierministerin Theresa May um glimpfliche Austrittsmodalitäten ringt, wollen die EU-27 Großbritannien den Abschied so bitter wie möglich machen, schon allein um potenzielle Nachahmer abzuschrecken. Denn verstummt ist die Kritik an Brüssel auch in den anderen Mitgliedsstaaten keineswegs, auch wenn die Folgen des Brexit kaum absehbar sind. **Report(+)**PLUS hat bei ExpertInnen nachgefragt, wie sie die Zukunft Europas einschätzen.

1 Sehen Sie den Finanzplatz London in Gefahr?

10

> **Friedrich Mostböck**
Head of Group Research, Erste Bank AG

Längerfristig ja. Es hatten ja unmittelbar nach der Ankündigung des Brexit schon bereits Banken ihr Abwandern erklärt. Auf der anderen Seite sind Alternativ-Finanzzentren (allen voran Frankfurt) naturgemäß daran interessiert, Geschäft anzuziehen. Ich denke, die Voraussetzungen (wie Infrastruktur, etc.) wären vorhanden bzw. weiter ausbaufähig. Gleichzeitig gibt es in London eine Reihe anderer Institutionen, die als Folgeerscheinung abwandern würden und welche einen Bezug zum Bankensektor haben (wie die EBA, European Banking Authority). Ebenso wäre zu erwarten, dass das Euro-Clearing-Geschäft dem Wunsch der EZB entsprechend zukünftig in der Euro-Zone abgewickelt wird.

> **Gerda Falkner**
Leiterin des Instituts für europäische Integrationsforschung, Universität Wien

Die Reaktionen auf das Brexit-Votum waren negativ. Da London als Hauptsitz vieler Banken mit Europa-Geschäft in Frage steht, ist die seither eingetretene Beruhigung fragil. Generell ist infolge ihrer internationalen Verflechtung für Investmenthäuser und Banken in der EU die Risikowahrnehmung gestiegen.

Noch schwerer als die ökonomischen Folgen des Brexit-Referendums werden aber die politischen wiegen: Die EU ist durch die Macht der Regierungen ohnehin blockadeanfällig, jetzt drohen Jahre des Stillstands mit Einbrüchen der Wirtschaft und Legitimität durch mangelnde Problemlösungsfähigkeit, fragwürdige Mitbestimmung Großbritanniens in den Gremien, etc.



> **Thomas Obersteiner**
Rechtsanwalt in der Kanzlei Baker & McKenzie, London

Teilweise. Die EU könnte London bestimmte Euro-Finanzdienstleistungen untersagen. Teile des Sektors könnten dann nach Frankfurt oder Paris abwandern. Aber: Londons Stellung als globaler Finanzplatz per se ist nicht in Gefahr. Das vorhandene Know-how, die Liquidität und die Netzwerke lassen sich nicht so einfach verschieben. Die »City« könnte unter Umständen sogar an Bedeutung gewinnen, wenn sie die neue regulatorische Freiheit geschickt nutzt, um ein für Banken attraktives Umfeld zu schaffen.

2 Was bedeutet das Votum für österreichische Unternehmen, die in Großbritannien tätig sind?

> Thomas Obersteiner

Die Abwertung des Pfunds und die drohende Rezession der britischen Wirtschaft sind die unmittelbarsten Folgen. Die rechtlichen Folgen werden sich erst im Zuge der Verhandlungen über die zukünftigen Wirtschaftsbeziehungen genau bestimmen lassen. Unternehmen mit spezifischen Interessen in Großbritannien sollten den Verhandlungsprozess genau beobachten und sich gegebenenfalls einbringen. Vorsichtshalber sollten Verträge mit UK-Bezug schon jetzt auf mögliche Brexit-Folgen, zum Beispiel die Einführung von Handelszöllen, geprüft werden.



> Gerda Falkner

Eine Phase der Unsicherheit. Das gilt aber auch für Unternehmen anderswo: Im EU-Binnenmarkt herrschten zumindest ansatzweise faire Wettbewerbsbedingungen – das könnte sich zum allseitigen Schaden ändern, falls es künftig zu einem unkontrollierten Standortwettbewerb kommt.

Noch schlimmer ist die Unsicherheit aber für die MitarbeiterInnen dieser (und anderer) Unternehmen, wenn sie aus der EU kommen. Theresa May, neue Premierministerin Großbritanniens, will das Schicksal der EuropäerInnen in ihrem Land als Verhandlungsmasse einsetzen. Auch wenn die EU dem das Schicksal der britischen BürgerInnen in der EU entgegenhalten kann, sind jetzt viele Menschen in einer unsicheren Lage.

> Friedrich Mostböck

Wenig. Natürlich sind einige Unternehmen in Großbritannien engagiert bzw. wären exportlastige Unternehmen indirekt über einen Wirtschaftseinbruch in der Euro-Zone betroffen. Von größeren Unternehmen ist im Wesentlichen direkt Wienerberger betroffen. Das Risiko ist aber auch dort überschaubar und überbewertet. Wienerberger erwirtschaftet etwa 10 % des Umsatzes in Großbritannien, hatte diese Vor-Ort-Produktion in britischen Pfund aber immer schon für lokale Kunden. Der Rest ist im relativen Vergleich eher vernachlässigbar.

3 Zerfällt die Euro-Zone?

> Friedrich Mostböck

Das ist teilweise in die Kategorie »Verschwörungstheorie« einzuordnen. Aus der EU auszutreten, ist die eine Sache, aus der Euro-Zone auszutreten ist technisch wie wirtschaftlich und geldpolitisch schon deutlich schwieriger. Was der Brexit mit Sicherheit für die EU (und nicht Euro-Zone) bewirken wird, ist politischer Druck sowie Druck zur Reformwilligkeit.



> Gerda Falkner

Das muss nicht sein, ist aber möglich als Folge zunehmender ökonomischer und politischer Fliehkräfte. Die Herausforderungen sind für einzelne Volkswirtschaften unterschiedlich, ebenso die Wirkungen der EZB-Politik. Zusätzlich stiftet der sich verbreitende Populismus Unfrieden, der – wie im Vorfeld des Brexit – teils sogar Lügen als Mittel der politischen Propaganda einsetzt. »Nationale« Interessen werden zunehmend gegen das Allgemeininteresse gesetzt, obwohl die großen Probleme der Zeit eigentlich nur gemeinsam sinnvoll bewältigt werden können.

> Thomas Obersteiner

Nein – zumindest nicht wegen des Brexit. Das Votum und ein allfälliger EU-Austritt Großbritanniens haben zwar negative Auswirkungen auf die Euro-Zone, bedrohen die gemeinsame Währung aber nicht unmittelbar. Die nachhaltig schlechte Wirtschaftslage und strauchelnden Banken in großen Euro-Staaten, insbesondere in Italien, sind bedrohlicher. Zum Glück ist Großbritannien nicht Mitglied der Euro-Zone. Ein EU-Austritt eines Euro-Staates dieser Größe wäre eine enorme organisatorische Herausforderung und könnte auch ihr Ende bedeuten.

T

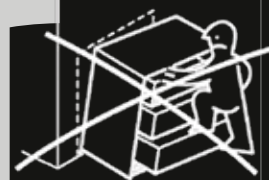
“

Krisenkommunikation will gelernt sein. Sich hinter anonymen Presseaussendungen zu verstecken oder Probleme herunterzuspielen, ist feig und unklug. Über Social Media gewinnen Gerüchte eine Dynamik, die sich nicht mehr kontrollieren lässt.

”

eure

Fehler



Plastik in Schokoriegeln, Metallspäne im Mehl, kippende Möbel – Produktionsfehler können für Unternehmen teuer und existenzbedrohend sein, wenn das Krisenmanagement nicht rasch und professionell funktioniert.

VON ANGELA HEISSENBERGER



Am 23. Februar 2016 startete der Lebensmittelkonzern Mars den größten Produktrückruf seiner Firmengeschichte. Eine deutsche Kundin hatte in einem Schokoriegel ein Plastikteilchen entdeckt, nachdem in einem niederländischen Werk eine Kunststoffabdeckung in die Schokomasse gefallen war. Der für seine Verschwiegenheit bekannte Konzern – neben Süßwaren wie Milky Way, Balisto und M&Ms umfasst das Sortiment auch Uncle Ben's Reis und zahlreiche Tierfuttermarken wie Whiskas, Sheba und Chappi – ging in die Offensive und rief 40 Produkte in 55 Ländern zurück. Ein Musterbeispiel für vorbildliches Krisenmanagement? Keineswegs.

Anfänglich für die rasche Entscheidung im Sinne des Verbraucherschutzes gelobt, wurde angesichts der Bilder von den Bergen zurückgeschickter Schokoriegel Kritik an der überstürzten Aktion des Unternehmens laut. So merkte der Jurist Alfred Hagen Meyer an, dass aufgrund der Aufzeichnungen der Qualitätskontrolle die betroffenen Produkte leicht eingrenzbar und somit die Vernichtung so vieler Chargen überflüssig sein müsste: »Alles andere wäre nicht erklärbar und nicht hinzunehmende Lebensmittelverschwendung.« Möglicherweise kam hier die rigorose amerikanische Denkweise zum Tragen, die aus Schutz ▶

Foto: thinkstock



1. Krise erkennen: Möglichst umfassend Informationen einholen und den Schaden abschätzen. Besteht Gefahr für Leben oder Gesundheit, muss die Unternehmensleitung unverzüglich Kontakt mit den relevanten Behörden aufnehmen.

2. Krisenstab einrichten: Alle Aktivitäten müssen abgestimmt und Zuständigkeiten für die wichtigsten Handlungsfelder festgelegt werden. In regelmäßigen Meetings aktualisieren die verantwortlichen Führungskräfte die weitere Vorgehensweise. Bei Unsicherheiten erfahrene Krisenmanager unterstützend beziehen.

3. Kommunikationsfluss regeln: Krisenkommunikation – nach innen und außen – ist Chefsache. Nur wenn die Geschäftsleitung

selbst spricht, kann sie steuern, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt weitergegeben werden. Verbreiten Führungskräfte widersprüchliche Meldungen, befeuert das nur zusätzlich die Gerüchteküche. Die Kommunikationsleitlinie und das Wording müssen deshalb einheitlich sein.

4. Maßnahmen einleiten: Je nach Gefährdungsgrad muss die Produktion eingestellt und die Auslieferung unverzüglich gestoppt werden, bis geklärt ist, welcher Schaden genau entstanden ist. Darüber hinaus ist oft ein Rückruf einzelner Produkte oder Chargen nötig.

5. Informationen weitergeben: Zunächst werden die Mitarbeiter informiert, dann Partner in der Logistikkette (Lieferanten, Spediteure, Händler etc.) und professionelle Inves-

toren bzw. Kapitalgeber. Die Kunden können direkt oder indirekt (über die Medien) informiert werden – wesentlich sind klare Inhalte: Was ist passiert? Welche Produkte sind betroffen? Was kann/muss der Kunde tun? Welche konkreten Maßnahmen hat das Unternehmen eingeleitet?

6. Multiplikatoren nutzen: Der Kontakt zu den Medien kann im Rahmen einer Pressekonferenz oder einer Presseausendung erfolgen. Der Chef sollte dabei als »Gesicht nach außen« fungieren – schon allein um glaubwürdig und ehrlich Verantwortung zu zeigen. Gleichzeitig müssen sämtliche Informationen via Internet und Soziale Medien zugänglich sein. Eventuell kann eine Hotline, ausgestattet mit den notwendigen Ressourcen, eingerichtet werden.

► vor millionenschweren Klagen jede noch so kleine Eventualität ausschließen muss.

Für zusätzliche Verwirrung sorgte die Veröffentlichung unterschiedlicher Mindesthaltbarkeitsdaten von betroffenen Produkten, die Liste wurde mehrfach nachgebessert. »Die scheinbarweise Kommunikation hierzu seitens Mars ist schon für sich gesehen desaströs. Sie spricht gebotener Transparenz Hohn. Die Kommunikation hatte nicht nur kein Gesicht, sondern auch keine gemeinsame Sprachregelung«, kritisiert Meyer. Das folgenreiche Missgeschick in den Niederlanden war bereits zwei Monate zuvor passiert – an die Öffentlichkeit ging Mars aber erst, als eine Kundin reklamierte.

Auch dann gab es keine zentral gesteuerte Krisenkommunikation. Es blieb den jeweiligen Landesmanagern überlassen, die



Forscher Frank Roselieb analysierte Krisenfälle in Unternehmen: Fünf von sechs Krisen werden sofort akut.

Konsumenten und Medien zu informieren. Das Top-Management in der US-Zentrale ging auf Tauchstation: für einen Weltkon-

zern – die Urenkelin des Firmengründers fungiert als Aufsichtsratschefin – beachtlich. Details über das Ausmaß der Panne tröpfelten somit spärlich, die eingerichteten Hotlines und Webserver brachen unter dem Ansturm verunsicherter Konsumenten zusammen. »Kommunikativ hat Mars den Rückruf ziemlich bescheiden gemanagt. Und hat damit sämtliche theoretische Chancen zum Aufbau von Reputation mehr verspielt als genutzt«, resümiert auch Klaus Weise, Geschäftsführer der Serviceplan Public Relations: »Die wenigen knappen Statements zur Sache stammen von Pressesprechern, deren Namen anscheinend nicht einmal genannt werden dürfen.« Als Entschädigung erhielten die Kunden, die ihre möglicherweise kontaminierten Schokoriegel selbst verpacken und zur Post bringen mussten, nicht einmal ihr



«Je besser das Krisenteam eingespielt ist, desto kürzer der Krisenverlauf. Der Chef sollte persönlich und glaubwürdig Verantwortung zeigen.»

7. Ursachen ermitteln: Beim plötzlichen Eintritt eines Krisenfalls ist oft noch nicht klar, ob das Unternehmen selbst Schuld trifft. Trotzdem kann die erste öffentliche Stellungnahme viel bewirken, deshalb: Betroffenheit zeigen, emotional sein, die Wahrheit sagen und Fragen nicht ausweichen. Sobald bekannt ist, wo der Fehler lag und welche Folgen er nach sich zieht, müssen diese Fakten transparent und offen in der Öffentlichkeit kommuniziert werden.

8. Schaden begrenzen: Bei einem Produktrückruf ist ein kostenloser Austausch (falls gewünscht) oder die Rückerstattung des Kaufpreises möglich. Beides sollte für die Kunden

möglichst unkompliziert abgewickelt werden. Gravierende Fehler oder Ereignisse ziehen manchmal Entschädigungszahlungen nach sich, die gerichtlich ausgefochten werden. Auch wenn die Kosten erheblich sind, ist zu bedenken, dass ein Imageverlust meist noch viel schwerer wiegt.

9. Ergebnisse dokumentieren: Jeder Schaden hat auch etwas Gutes – und sei es nur der Anstoß, die Qualität und Produktionsabläufe zu verbessern. Auch die Fehlerkultur sollte unter die Lupe genommen werden: Wie geht das Unternehmen mit Fehlern der Mitarbeiter um?

10. Krisenvorsorge: Unternehmen, die eine Krise gemeistert haben, wissen in der Regel, was besser laufen hätte können. In »ruhigen« Zeiten lohnt es sich deshalb, für den Fall der Fälle vorzusorgen. Ein fertiger Notfallplan sollte in der Schublade parat liegen, im Internet kann man »Dark Sites« mit den wichtigsten Informationen vorbereiten, die rasch aktualisiert und freigeschaltet werden können. Für Führungskräfte empfiehlt sich ein Medientraining, bei dem authentisches Auftreten und passende Rhetorik sowie das Beherrschen kritischer Interviewsituationen geübt werden. Die beste Vorsorge ist jedoch, Vertrauen und gutes Image aufzubauen.

15

Geld zurück, sondern ein kleines Warenpaket.

>> Langes Gedächtnis <<

Trotz der missglückten Krisenkommunikation dürfte Mars mit einem blauen Auge davongekommen sein. In einer Online-Umfrage der Markenberatung Prophet unter rund 1.000 deutschen Verbrauchern gaben 86 % an, weiterhin Produkte von Mars kaufen zu wollen. »Relevante und starke Marken kommen gerade auch aus Krisen ohne große Blessuren hervor«, bewertet Prophet-Partner Felix Stöckle das Ergebnis.

Das Gedächtnis der Konsumenten ist lang. Wird das Problem glaubwürdig und verantwortungsvoll gemanagt, sind sie in der Regel aber nicht nachtragend. »Ver-

JEDES UNTERNEHMEN KANN VON EINEM QUALITÄTSMANGEL BETROFFEN SEIN. ALLEIN IM LEBENSMITTELHANDEL WERDEN JEDEN MONAT IM SCHNITT DREI PRODUKTE ZURÜCKGERUFEN.

trauen kann man nicht einfordern. Man kann es nur durch einen guten Umgang und durch eine gute Kommunikation langfristig erreichen. Vertrauen ist nicht das Ziel, sondern der Weg«, sagt Frank Roselieb, Gründer der Internet-Plattform krisennavigator.de und Leiter des Instituts für Krisenforschung in Kiel. Je später und verhaltener ein Unternehmen öffentlich auftritt, desto gnadenloser sei es Gerüchten ausgeliefert, die sich im Internet rasant verbreiten. Roselieb analysierte in einer Langzeitstudie rund 100 Krisenfälle und wie Unternehmen darauf rea-

gierten: »Nur in 15,6 % der Fälle kündigten sich die Ereignisse vorher durch »schwache Signale« an. Anders formuliert: Fünf von sechs Krisen wurden sofort akut.«

Kluge Unternehmen sind für solche Krisenfälle mit Notfallplänen gerüstet und spielen mögliche Szenarien im Trockentraining durch. Auf sogenannten »Dark Sites« sind wichtige Informationen und vorbereitete Texte, die je nach Anlassfall mit aktuellen Fakten und Daten, Kontaktadressen und Ansprechpersonen ergänzt werden, gespeichert. Innerhalb kürzester Zeit können diese ►

► Seiten freigeschaltet werden. In Medientrainings üben Führungskräfte authentisches Auftreten vor der Kamera und lernen, wie man Botschaften passend platziert.

Mit dem ersten öffentlichen Statement kann das Unternehmen bereits wichtige Imagepunkte sammeln – oder aber jegliche Sympathie verspielen. Ein Unternehmensvertreter, der das Problem als Lappalie abtut und rigoros alle Schuld von sich weist, ansonsten aber keine näheren Auskünfte gibt, macht sich in der Öffentlichkeit verdächtig und unbeliebt. Beim Germanwings-Unfall stellte sich die Unternehmensspitze einer Pressekonferenz und gab ausführlich Auskunft über den bisherigen Ermittlungsstand und die weiteren geplanten Maßnahmen. Obwohl der Grund für den Absturz noch nicht bekannt war, färbte die Fluggesellschaft auf der Webseite ihr buntes Firmenlogo schwarz-weiß ein und schrieb »In deep sorrow« darunter. »Auch in der Rückschau war das perfekt«, befindet Roselieb, »es vermittelte sehr emotional und empathisch: Es tut uns wahnsinnig leid.«

>> Konkursgefahr <<

Jedes Unternehmen kann von einem Qualitätsmangel oder menschlichem Versagen betroffen sein. Abgesehen vom Imageschaden sind die Folgekosten durch Haftungen, den Rückruf von Produkten, deren Entsorgung und Ersatz sowie Umsatz- und Gewinnentgang mitunter enorm. Allein im österreichischen Lebensmittelhandel werden jeden Monat im Schnitt drei Produkte zurückgerufen. Nach Schätzung des Sozialministeriums gibt es in Europa jährlich insgesamt mehr als tausend Recalls. Davon betreffen die Automobilindustrie rund 150 Meldungen, ein Viertel Spielzeug, ein Fünftel Textilien. Durch die Zunahme von billiger Massenware, vor allem aus China, werden Rückrufe vermehrt durch gefährliche chemische Substanzen ausgelöst.

Nach dem Produktsicherungsgesetz (PSG) 2004 sind Hersteller, Importeure und Händler zu entsprechenden Maßnahmen verpflichtet, sobald von einem Produkt Gefahren ausgehen. Diese Maßnahmen sind den zuständigen Behörden zu melden. Die Österreichische Agentur für Ernährungssicherheit (AGES) stellt Produktwarnungen gemäß Lebensmittelsicherheits- und Verbraucherschutzgesetz (LMSVG) im Auftrag des Gesundheitsministeriums auf ihrer Webseite zur Verfügung.

Rückrufkosten, Gewinnentgang und Wiederherstellungskosten sind versicherbar. »Produktrückrufe können bis zur Konkursgefahr führen«, betont Klaus Koban,



SCHADENSBEGRENZUNG. Auch gravierende Fehler und Unglücksfälle können mit guter Planung und Organisation gemeistert werden.

Geschäftsführer der Koban Südvers Group Austria. Die Risikopalette reicht vom Rohstoffeinkauf über den Produktionsprozess, schadhafte Verpackungen, unterbrochene Kühlketten bis hin zu Sabotage und Terror.

Julia Fandler, die in vierter Generation die Ölmühle Fandler in Pöllau führt, konnte nur dank professioneller Hilfe und eines straff or-



Für Unternehmerin Julia Fandler war das Vertuschen oder Beschönigen nie eine Option.

ganisierten Krisenmanagements den Schaden begrenzen. Der steirische Familienbetrieb mit 40 Mitarbeitern erzeugt Öl, Essig, Kerne, Salz und Mehl in Bioqualität. Im heurigen April war ein Kunde plötzlich auf winzige Metallteile in einem der Mehle gestoßen – dass es sich um das einzige Produkt handelte, das Fandler an eine andere Mühle ausgelagert hatte, die im Unterschied zu Fandler keine Metalldetektoren einsetzte, entband das Unternehmen nicht von seiner Verantwortung: »Wir waren es, die das Mehl in Umlauf brachten, und es ist unser Name, der auf der Verpackung steht.« Das Problem zu beschönigen oder gar zu vertuschen, war für die Unternehmerin keine Option.

Auch der schwedische Möbelriese Ikea geht das Thema recht offensiv an. Rückrufe gibt es schon bei geringen Gesundheitsrisiken, etwa bei Schokolade, auf der die An-

teile von Milch und Haselnuss nicht ausreichend deklariert waren. Seit in den USA und Kanada mehrere Kinder durch kippende Kommoden zu Tode kamen, ist Ikea allerdings mit gravierenderen Vorwürfen befasst. Die Möbelstücke waren nicht, wie in der Montageanleitung empfohlen, an der Wand befestigt. Trotzdem leitete der Konzern einen großangelegten Rückruf ein. Laut US-Medien wurden von dem Modell »Malm« rund 29 Millionen Stück verkauft. Nach Protesten in China könnten weitere 1,6 Millionen Kommoden folgen, obwohl die Industriestandards wie in der EU eingehalten wurden.

>> Ehrlichkeit und Transparenz <<

Während globale Konzerne meist einige Male pro Jahr mit einem Recall konfrontiert sind und auf standardisierte Notfallpläne zurückgreifen, wiegen sich kleine Betriebe oft in trügerischerer Sicherheit. Besonders wichtig ist eine klare Struktur, wer im Krisenteam welche Aufgaben wahrnimmt und welche Kommunikationswege einzuhalten sind.

Grundsätzlich ist Krisenkommunikation Sache der Geschäftsleitung und will gelernt sein. So unangenehm es sein mag: Sich hinter anonymen Aussendungen zu verstecken oder ein Ereignis und dessen Folgen herunterzuspielen, ist feig und unklug. So wird Gerüchten erst recht Vorschub geleistet. Über Social Media gewinnen Nachrichten eine Dynamik, die sich nicht kontrollieren lässt.

Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz sind das einzige Gegenrezept. Allerdings kommt es auch auf das richtige Timing an. Es gilt die Devise: Kein Wort zu viel, aber kein Fakt zu wenig. Das Problem soll nicht größer gemacht werden, als es ist oder werden kann. Zu langes Zuwarten kann sich jedoch zum Bumerang entwickeln.

Unternehmen, die eine Krise überstanden haben, sind ob ihrer Fehler meist geläutert und für die Zukunft besser gerüstet. Nicht ohne Grund lautet eine Redewendung: Aus Schaden wird man klug. ■



» JEDE KRISE IST EINZIGARTIG «

Krisenpläne sollten für jedes Unternehmen individuell erstellt und regelmäßig trainiert werden, meint Burkhard Neumayer, Geschäftsführer der risma management gmbh.



(+) PLUS: Wie sollte Krisenmanagement idealerweise ablaufen?

Neumayer: Zunächst sollte das Unternehmen wissen, welche Risiken bestehen. Ein Atomkraftwerk hat ein anderes Gefährdungspotenzial als z.B. ein Lebensmittelerzeuger. Der zweite Schritt ist eine Analyse, welche dieser Risiken einen großen Image- oder finanziellen Schaden verursachen oder ob Konsumenten oder Mitarbeiter Schaden nehmen können. Gemeinsam mit einem Berater werden für diese Risiken Pläne entwickelt. Im nächsten Schritt bestimmt man sogenannte Früherkennungsmerkmale.

(+) PLUS: Was sind solche Merkmale?

Neumayer: Diese werden gemeinsam mit den Fachabteilungen erhoben. Ein Kosmetikunternehmen hat zum Beispiel täglich 30 bis 50 Anrufe von Konsumenten. Wenn plötzlich mehr als 100 Anrufe pro Tag eingehen, wird das Krisenteam informiert. Der Fokus richtet sich auf bestimmte Themen wie Verpackungsprobleme, Hautirritationen etc. Das Team prüft zunächst, ob es sich um schwerwiegende Fälle handelt, um zufällige Häufungen oder einen Qualitätsmangel. In Phase 2 befasst sich das Krisenteam genauer mit der Problematik, die Ampel steht sozusagen auf »gelb«. Stellt sich bei der Analyse heraus, dass tatsächlich ein Fehler passiert ist, wird die Ampel auf »rot« geschaltet. Das Krisenteam tritt voll in Aktion und arbeitet den lange vorher entwickelten und geübten Krisenplan ab.

(+) PLUS: Wie übt man eine Krise?

Neumayer: Die Berater erstellen anhand des Risikopotenzials möglichst realitätsnahe Szenarien. Während das Krisenteam daran arbeitet, wird nach und nach die Eskalations-

stufe erhöht. Zum Beispiel kommt die Meldung, dass eine Person ins Krankenhaus eingeliefert werden musste, die Medien schalten sich ein usw. Leider spielt es sich in der Praxis mindestens genauso übel ab wie in den Übungen – oder sogar noch unangenehmer.

(+) PLUS: Was ist bei der Kommunikation zu beachten?

Neumayer: Krisenkommunikation ist das heikelste Thema, vor allem bei Unternehmen mit breiten Kundengruppen und hohem Image. Wenn bei solchen Unternehmen etwas passiert, ist es gleich eine riesige mediale Geschichte. Das Wesentliche ist, immer fair, korrekt, zeitgerecht und richtig zu informieren. Eine scheinbar weite Weitegabe von Informationen lehne ich strikt ab. Es ist schon klar, dass nicht von Anfang an alle Umstände genau bekannt sind. Zu jedem Erkenntnisstand ist aber die Öffentlichkeit wahrheitsgetreu zu informieren. Man sollte sich bei Medienkontakten nach oben Luft lassen. Zuerst informiert nicht gleich der Geschäftsführer oder Vorstand, sondern ein Pressesprecher oder ein Abteilungsleiter, der fachlich mit der Angelegenheit betraut ist und auf Journalistenfragen kompetent eingehen kann. Wenn eine einzelne Marke betroffen ist, sollte unbedingt vermieden werden, diese Marke mit dem ganzen Haus in Verbindung zu bringen. Ich erinnere mich an ein Unternehmen, das eine Krise tadellos meisterte und in einem TV-Interview bekanntgab, nun sei alles wieder unter Kontrolle. Das Interview wurde aber im Eingangsbereich der Konzernzentrale aufgezeichnet. So vermittelte man der ganzen Welt, dass es sich nicht bloß um ein Problem dieser einen Marke handelte, sondern zog den gesamten Konzern mit hinein.

(+) PLUS: Lässt sich die Dynamik in Social-Media-Kanälen steuern?

Neumayer: Es gibt das Beispiel eines Wiener Restaurants, wo ein Gast eine Schnecke im Salat fand und das auf Facebook postete. Die Meldung verbreitete sich in unvorstellbarem Ausmaß, unglaublich rasch. Das Unternehmen reagierte hervorragend, wie ich finde: Man entschuldigte sich und wies darauf hin, dass ausschließlich Lebensmittel aus biologischem Anbau verwendet würden. Trotzdem sei der Fehler natürlich nicht zu tolerieren und man werde alles daran setzen, solche Vorkommnisse künftig zu vermeiden. Damit war das Thema in kurzer Zeit erledigt, ein nachhaltiger Schaden ist nicht eingetreten. Erfolgt die Entschuldigung aber nicht glaubwürdig, kann es einen Shitstorm nach sich ziehen, der nicht mehr zu kanalisieren ist. Es gibt ja zu manchen Unternehmen richtige Hate-Sites im Netz. Betroffene Firmen tun gut daran, diese zu beobachten.

(+) PLUS: Wie kann Vertrauen wieder hergestellt werden?

Neumayer: Recovery-Maßnahmen sind Teil des Krisenplans. Wenn das Ende der Krise absehbar ist, kann es PR und Werbung hochfahren: »Das Problem ist behoben, wir sind heute besser denn je.« Wenn man das gut macht, ist der Schaden nicht nachhaltig. Fängt man aber erst im Verlauf einer Krise an, sich Gedanken »über die Zeit danach« zu machen, ist das reichlich spät. Auch ein Berater muss sich erst einmal einen Überblick verschaffen – jedes Unternehmen, jede Krise und jeder Krisenverlauf sind einzigartig. Der Plan muss immer individuell erstellt werden. Krisen werden immer durch Menschen verursacht und können auch nur durch Menschen behoben werden. ■



“

Ich habe mich auf der ganzen Welt weitergebildet. Mein Fachwissen kann mir keiner absprechen. Aber wenn du ein bisschen im Rampenlicht stehst, bist du in Österreich schon ein Trottel.

”

HILLINGER

»» ICH WAR IMMER EIN HACKLER ««

Leo Hillinger baute sein Weingut mit Schulden auf – »ein Fehler«, wie er heute meint. Die finanziellen Sorgen ist er inzwischen los, zur Ruhe kommt der leidenschaftliche Unternehmer dennoch selten: Er will »die Welt verändern«. Anfeindungen und Neid spornen ihn nur an.

VON ANGELA HEISENBERGER

> (+) PLUS: Sie haben 1990 den Weinhandel Ihres Vaters mit Schulden übernommen. Mit all der gewonnenen Erfahrung – würden Sie das rückblickend betrachtet wieder tun?

Leo Hillinger: Es war ein reiner Handelsbetrieb, alles veraltet. Aus heutiger Sicht, als weiser Betriebswirt, wäre das für mich keine Option mehr. Eine unermessliche Naivität hat mich dazu bewogen.

(+) PLUS: Um den Betrieb zu modernisieren, mussten Sie weitere Kredite aufnehmen. Würden die Banken da heute überhaupt mitspielen?

Hillinger: Das wäre nicht mehr möglich. Wenn man bei Null anfängt, ist es noch leichter. Ich hatte aber 400.000 Euro Schulden zu 17 Prozent Verzinsung – das ist Aquaplaning. Ich weiß gar nicht, wie ich das geschafft habe.

(+) PLUS: Für die Flat-Lake-Linie des Diskonters Hofer fungieren Sie als Berater. Viele Menschen glauben aber, das sei Ihr Wein. Warum treten Sie auch in der Werbung als Testimonial auf, wenn es dadurch

offenbar leicht zu Verwechslungen kommt?

Hillinger: Es handelt sich um eine Winzergenossenschaft von jungen Weinbauern und Weinhändlern, die qualitätsorientiert arbeiten wollen. Ich begleite das Produkt komplett von Anbau bis zum fertigen Produkt. Ich stehe zu dieser Marke. Es ist aber kein Hillinger-Wein, diese Mengen wären ja gar nicht zu schaffen.

(+) PLUS: Ein großer Teil Ihrer eigenen Weine geht in den Export. Ist Österreich allein zu klein?

Hillinger: Der österreichische Markt ist mein Heimmarkt und deshalb am interessantesten für mich. Wir machen bereits den achten Laden auf, um eng an den Endverbraucher dran zu sein. Das ist ein ganz wichtiges Marketinginstrument.

50 Prozent des Weines gehen ins Ausland. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das am gescheitesten. Das ist wie beim Mühlespiel: Man muss drei, vier Mühlen haben, um immer eine andere zu- oder aufmachen zu können. Ich bin Unternehmer aus Leidenschaft und für meine 100 Mitarbeiter verantwortlich. ►



Hillinger betreibt eine der modernsten Produktionsanlagen Europas und acht Shops & Lounges. Architektin Zaha Hadid designte eine Flasche.



ZUR PERSON

> Leo Hillinger, 1967 in Eisenstadt geboren, absolvierte die Weinbauschule in Krems und zog als 19-Jähriger mit einem Stipendium nach Kalifornien, wo er sich mit der Herstellung von Qualitätsweinen befasste. 1990 übernahm Hillinger den Weinhandel seines Vaters und baute das Unternehmen zu einem der größten privaten Weingüter Österreichs um und aus. In mehreren Praktika in Südafrika, Australien und Neuseeland perfektionierte er seine Kenntnisse. 2004 errichtete Hillinger in Jois im Burgenland eine Produktionsstätte, die zu den modernsten weinbaubetrieblichen Anlagen Europas zählt. 2005 eröffnete er im benachbarten Parndorf einen Flagship-Store, sieben weitere Shops und Lounges, u.a. in Wien, Salzburg und München, folgten. Rund 50 % der Gesamtproduktion werden exportiert, vor allem in die Schweiz, die USA, China und Osteuropa. Die Weine werden auch auf Kreuzfahrtschiffen und Flügen der Austrian Airlines angeboten. Das Weingut Hillinger ist Träger zahlreicher nationaler und internationaler Auszeichnungen. 2006 wurde das Unternehmen in die Leo Hillinger Privatstiftung eingebracht.

► Wenn ein Bereich schwächer wird, muss ich ausweichen können.

(+) PLUS: Wie haben Sie es in die ausländischen Absatzmärkte geschafft?

Hillinger: Wir arbeiten sehr intensiv mit unseren Händlern zusammen, daraus ergeben sich immer wieder neue Kontakte. Das

(+) PLUS: Trotz der vielen Auszeichnungen sprechen Ihnen manche Kritiker fachliches Know-how ab. Ärgert Sie das?

Hillinger: Ich habe mich in Südafrika, Neuseeland, Kalifornien, Australien und Deutschland weitergebildet. Dieses Wissen kann mir keiner absprechen. Aber wenn du

ist für uns eine bessere Werbung, als auf Messen zu gehen. Wir sind sechs- bis achtmal jährlich in den USA und sicher achtmal in China. Meine Mitarbeiter sind 280 Tage im Jahr unterwegs. Wir sind richtige Gasgeber, das macht uns aus. Diese Anfeindungen und der Neid motivieren uns sehr. Dann wissen wir, dass wir es richtig machen.

(+) PLUS: Ist Neid eine spezifisch österreichische Eigenschaft?

Hillinger: In Deutschland ist es fast noch intensiver. Die Gerüchte werden von Mitbewerbern gestreut. Bei den Blindverkostungen zeigt sich dann unsere Qualität: Wir haben wir schon alles gewonnen.

ein bisschen im Rampenlicht stehst, bist du in Österreich schon ein Trottel. Ich würde nie über andere schlecht reden, das fällt mir gar nicht ein.

(+) PLUS: Für die Puls 4-Sendung »2 Minuten 2 Millionen« agieren Sie als Business Angel. Welchen Rat können Sie Jungunternehmern auf den Weg mitgeben?

Hillinger: Konsequenz, Konsequenz, Konsequenz – sonst geht es nicht. Sie müssen an ihren Ideen festhalten und es durchziehen. Viele glauben, es geht immer alles so leicht.

(+) PLUS: Sie waren doch selbst naiv, haben Sie vorhin erzählt.

Hillinger: Ich war aber immer ein Hacker. Heute noch fange ich um fünf Uhr früh an und arbeite bis Mitternacht. Man muss im Leben etwas bewegen und deswegen kämpfen

“

MAN MUSS IM LEBEN ETWAS BEWEGEN UND KÄMPFEN.

”

WIR SIND RICHTIGE GASGEBER. DIESE ANFEINDUNGEN UND DER NEID **MOTIVIEREN UNS SEHR.** DANN WISSEN WIR, DASS WIR ES RICHTIG MACHEN.



ich so. Ich bin da, um die Welt zu verändern. Die meisten wollen nur möglichst früh in Pension gehen und fertig.

(+) PLUS: Ist das eine Generationenfrage?

Hillinger: Ich glaube, die Eltern sind schuld. Sie verwöhnen ihre Kinder zu sehr.

(+) PLUS: Versuchen Sie, das bei Ihren Kindern anders zu machen?

Hillinger: Ja, sie müssen schon etwas leisten, sonst kriegen sie nichts. Aber ich werde sie nicht zwingen, ins Unternehmen zu kommen. Das müssen sie schon selbst entscheiden. Nur wenn sie etwas anfangen, müssen sie es durchhalten. Von meiner Brieftasche lebt keiner.

(+) PLUS: Sie konnten Ihren Betrieb zum Teil mit EU-Fördergeldern aufbauen. Können Sie die EU-Ablehnung, die zuletzt durch den Brexit wieder Schwung bekommen hat, nachvollziehen?

Hillinger: Die EU hat richtig viele Fehler gemacht. Für unseren Betrieb und das Wachstum im Burgenland war der Beitritt sicher sehr positiv. Aber das Geld ist ja nicht geschenkt: 60 Prozent der Förderung muss man trotzdem zurückzahlen, das ist bei sieben Millionen Euro auch nicht so wenig. Für

ELTERN VERWÖHNEN
IHRE KINDER
HEUTE ZU SEHR.

die Weinwirtschaft kam dieser Anreiz genau zum richtigen Zeitpunkt. Die Menschen haben inzwischen das Vertrauen in die EU verloren. Ich bin kein EU-Gegner, würde aber einen EWR, also eine Wirtschaftsgemeinschaft, bevorzugen.

(+) PLUS: Haben Sie einmal daran gedacht, sich politisch zu betätigen?

Hillinger: Das ist verlorene Liebesmüh und kommt für mich gar nicht in Frage. Ich verbringe lieber jegliche Freizeit mit meiner Frau und meinen Kindern.

(+) PLUS: Auch nicht in einer Interessensvertretung?

Hillinger: Ich habe schon versucht, Einkaufsgenossenschaften zu gründen, aber da ist man nur der Depp der Nation. Das entzieht nur Energie. Meine Mitarbeiter und ich sind wie eine Familie, wir reißen die Welt nieder, uns taugt die Arbeit. Wir werden sicher keine Energie verschwenden, um anderen das Leben leichter zu machen.

(+) PLUS: Wein ist ein sehr traditionelles Produkt. Wie entscheidend ist das Marketing für den Erfolg?

Hillinger: Ein gutes Produkt verdient gutes Marketing. Ein schlechtes Produkt mit gutem Marketing bewirkt einen schnellen Tod. Das Produkt muss Weltklasse sein. Nur dann kann man gutes Marketing machen. Jede einzelne Flasche ist ein Marketinginstrument.

(+) PLUS: Die Qualität eines Weines ist zu einem erheblichen Teil vom Wetter abhängig. Ist das Ihr täglicher Nervenkitzel?

Hillinger: Gott sei Dank können wir nicht wie in Australien Weine nach Rezept machen! Das wollen wir ja nicht. Man kann immer das Beste aus einem Jahrgang herausholen. Wir machen sogar Luftfeuchtigkeitsmessungen mit Drohnen.

(+) PLUS: Wird 2016 ein gutes Weinjahr?

Hillinger: Bitte, hören Sie auf! Ich habe im August 2014 in einem Interview gesagt: »Das wird ein grandioser Jahrgang.« Bis dahin lief alles so schön. Am Nachmittag hat es zu regnen begonnen und bis Oktober nicht mehr aufgehört. Alles war kaputt. Das mache ich nicht mehr – Prognosen gibt es erst, wenn der Wein im Keller ist. ■



ABSCHLUSS DER KOLUMNEN-REIHE

SO KANN ES IN DER FÜHRUNG NICHT WEITERGEHEN

Der Wiederaufstieg ist möglich und notwendig.



Wir begannen die Kolumnen

»So kann es in der Führung nicht weitergehen« im Jänner 2016 mit der Aussage, dass viel zu viele Unternehmen nur mittelmäßig zu den heutigen und künftigen Anforderungen passende Führungsqualitäten aufweisen. Diese Aussage war als Weckruf zur Annahme der Führungsverantwortung durch die Führungskräfte gedacht. Die danach folgenden Kolumnen beschäftigten sich, aus verschiedenen Perspektiven heraus, mit der Verbesserung der Passung von Führungsanforderungen und Führungsqualitäten.

Diese die Reihe abschließende Kolumne soll den Weckruf nochmals positiv und chancenorientiert verstärken und zeigen, dass durch Entschlossenheit und Einfalls-

reichtum ein Wiederaufstieg in vielen Fällen möglich ist.

>> Wir haben ein großes Problem und eine große Chance zugleich <<

Es wurden in der Vergangenheit viel zu wenig die Zeichen der Zeit erkannt und viel zu wenig an der Verbesserung der Passungen von Führungsqualitäten und Anforderungen gearbeitet. Dadurch entstanden in einem großen Ausmaß Fehlpassungen, die es mutig, konsequent und einfallsreich aufzulösen gilt. Nimmt man Maß an den Handlungs- und Verhaltensweisen der gut geführten Unternehmen, dann kann erkannt werden, welche große Verbesserungspotenziale als noch ungenutzte Chancen vorhanden sind. Die gute Nachricht ist also: Es gibt viele Chancen

zur Verbesserung der Führungskultur, und damit der Performance von Unternehmen. Gesucht sind fähige, mutige und umsetzungsstarke Führungskräfte. Es geht um die Chance, das Unternehmen und damit auch sich selbst weiterzuentwickeln. Also um einen gemeinsamen Vorteil. Wer sich und sein Unternehmen nicht selbst gestaltet, der wird fremdgestaltet.

>> Der Wiederaufstieg beginnt mit dem gemeinsamen Erkennen und Anerkennen der Krise <<

Einer muss mit dem Wiederaufstieg beginnen. Es gibt in Unternehmen formelle und informelle Führungskräfte. Oft sind es die informellen Führungskräfte – warum nicht auch Sie? –, die die Krisensituation

erkennen und dies auch kommunizieren. Wesentlich ist dabei, dass der Initiator möglichst rasch Verbündete findet, die nicht nur einfach im Unternehmen verbleiben, sondern die Situation des Unternehmens und ihre eigene aktiv verbessern wollen.

Diese Personen müssen in einem hohen Ausmaß Umsetzungsenergie, Frustrationstoleranz und Leidensfähigkeit mitzubringen. Das Herbeiführen der gemeinsamen Erkennung und Anerkennung der Krise ist ein schwierig zu gestaltender und umzusetzender Prozess. Gute Hinweise dazu geben zum Beispiel W. Chan Kim und Renée Mauborgne (2014)¹ mit der »Blue Ocean Leadership« und Heike Bruch und Sumantra Ghoshal (2003)² mit dem »Energiezonen-Konzept«.

Es kann darauf aufbauend ein situationsadäquates Führungsmandat herausgearbeitet werden.

>> Herausarbeiten des zum jeweiligen Unternehmen passenden Führungsmandats <<

Laurence J. Stybel und Maryanne Peabody schlagen für die Herausarbeitung folgende drei Fragestellungen vor:

- > Was muss in den nächsten zwölf Monaten verändert werden?
- > Was sollte in den nächsten zwölf Monaten anerkannt beziehungsweise beibehalten werden?
- > Was sollte unter allen Umständen vermieden werden?³

Damit die Herausarbeitung nicht in allgemeine Aussagen entartet, empfiehlt sich eine Fokussierung auf faktenbasiert erarbeitete Gestaltungsfelder, die für ein Stoppen des Abstiegs und die Initiierung des Wiederaufstiegs von besonderer Bedeutung sind. Wir beziehen uns dabei auf die in der Kolumne im Jänner 2016 im *Report(+)*Plus⁴ vorgestellten Ergebnisse unserer Erhebung im Jahr 2015. Aus dieser heraus wissen wir, dass sich die besten und zweitbesten Unternehmen in der Intensität der Beschäftigung mit den folgenden vier Gestaltungsfeldern sehr stark unterscheiden:

- > Orientierung am Umfeld
- > Entschlossenheit zum Handeln
- > Opportunitäten
- > Energetisieren.

Soll im Unternehmen die Abwärtsbewegung aufgehalten und die Wende nach oben einleitet und umgesetzt werden, dann wird dieses Bemühen nur erfolgreich sein können, wenn es sich sehr intensiv und umfänglich mit diesen vier Gestaltungsfeldern beschäftigt. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die

IN JEDEM UNTERNEHMEN GIBT ES INFORMELLE FÜHRUNGSKRÄFTE. OFT SIND SIE ES, DIE PROBLEME ERKENNEN UND DIESE AUCH OFFEN KOMMUNIZIEREN.

Verbesserungen ausgewogen nach oben zu bewegen haben. Dies weist darauf hin, dass für die Bearbeitung ein systemischer Ansatz zu wählen ist.

Da Unternehmen primär ihre Bestandsrechtfertigung von der aktuellen und zukünftigen Erfüllung von Anforderungen (Bedarfen) des für sie relevanten Umfelds (Stakeholder) ableiten, ist die Aufforderung zur intensiveren Beschäftigung mit diesen einsichtig und wert, befolgt zu werden.

Das Bemühen zur Erfüllung der Anforderungen (Bedarfe) bleibt jedoch weitgehend wirkungslos, wenn es nicht von einer Entschlossenheit zur Umsetzung begleitet wird.

Die Bemühungen und die Entschlossenheit zum Handeln erlahmen progressiv, wenn sie nicht von einer stark ausgeprägten Leidenschaft zur Schaffung von Opportunitäten begleitet sind. Ohne Begeisterung wird es im Unternehmen immer kälter.

Die Orientierung am Umfeld, die Entschlossenheit zum Handeln und die Schaffung von Opportunitäten brauchen einander. Sie erlahmen, wenn es nicht gelingt, diese in Bewegung, in Schwung zu halten (Energetisieren).

So gesehen können diese vier Gestaltungsfelder als ein Quartett angesehen werden. Dessen Spiel ist von Dirigenten (den Führungskräften) immer wieder neu einzustimmen, dem Umfeld anforderungsgerecht weiterzuentwickeln und positiv wirkungsvoll umzusetzen.

>> Ein Führungsmandat für die Wende zum Guten <<

Ein Führungsmandat zur Verbesserung der Führungskultur, dem weitere folgen werden, kann man sich im Rahmen der Corporate Governance selbst erteilen oder von oben erteilt bekommen. Es könnte allgemein formuliert wie folgt lauten: »Unternehme alles Mögliche, um den derzeitigen Abstieg aufzuhalten, den Wiederaufstieg einzuleiten und wirkungsvoll umzusetzen. Erstelle innerhalb von drei Monaten, oder je nach Ein-

schätzung der Lage in einem kürzeren Zeitraum, einen ersten Aktionsplan für die Wende zum Guten.«

Das Führungsmandat zeigt das große Vertrauen, welches dem Annehmer des Mandats entgegengebracht wird. Es räumt dem Nehmer des Mandats einen großen Freiraum in der Umsetzung des Mandats ein. Ohne Mandat mit weiten Gestaltungsfreiräumen wird eine Transformation in der Führungskultur von Unternehmen nicht möglich sein.

>> Führungskräfte sind zum aktiven und erfolgreichen Gestalten berufen <<

An diese Berufung wollten und wollen wir in den bisherigen und dieser abschließend Kolumne immer wieder erinnern und Ansätze für die Verbesserung der Führungskultur in Österreich aufzeigen. Wir wünschen den Lesern unserer Kolumnen viel Erfolg bei der Arbeit an den Führungsqualitäten und der erfolgreichen Transformation der Führungskultur im Unternehmen.

Vertiefende Ansätze zur Transformation der Führungskultur von einer traditionellen Leadership des »Entweder/Oder« zu einer paradoxen Leadership »Beide/Und« finden Sie in der *Harvard Business Review* Mai 2016. Es kann sich lohnen, diesen Beitrag zu lesen und inhaltlich umzusetzen! ■

Quellenverzeichnis

1/ Kim, W. Chan/Mauborgne/R. (2014): *Blue Ocean Leadership*, in: *Harvard Business Review*; May, S. 60-90.

2/ Bruch, H./Ghoshal S. (2003): *Unleashing Organisational Energy*, in: *MIT Sloan Management Review*, Fall, S. 45-51.

3/ Stybel L. J./Peabody, M. (2006): *Beware the Stealth Mandate*; in: *MIT Sloan Business Review*, Spring 2006, . 11-13, hier S. 12.

4/ Vgl. Risak J./Wiedenegger A. (2016): *Kampf der Mittelmäßigkeit in der Führung*, *Report(+)*PLUS Heft 12/01 – 2016, S. 97-100, hier S. 99.

5/ Vgl. Smith, W. K./Lewis, M. W./Tushman, M. L. (2016): *»Both/And« Leadership Don't worry so much about being consistent*, in: *Harvard Business Review*, May, S. 63-70.



Seit Charles Phillips an der Spitze bei Infor steht, hat sich der Softwarehersteller zur Cloud-Company gewandelt. Großer Rechenzentrumspartner ist AWS.

WETTLAUF MIT DER KUNDENERWARTUNG

Der Business-Software-Hersteller Infor reitet auf der Digitalisierungswelle in die Cloud und prognostiziert: Erfolgreiche Unternehmen werden zu »network companies«.

VON MARTIN SZELGRAD AUS NEW YORK

> Die Welt ist im Wandel und Informationstechnologie ist das Futter für Veränderungen. Diese Weisheit heftet sich die IT-Branche seit Jahrzehnten auf die Fahnen. Jetzt sei es aber tatsächlich so weit, heißt es. Die Digitalisierung erschüttert die Grundfesten von nahezu allen Wirtschaftsbereichen. Dass es mit der Transformation von Geschäftsmodellen bitterer Ernst geworden ist, zeigen nicht nur Shootingstars wie Amazon, Uber und Airbnb, welche traditionelle Geschäftsmodelle des Buchhandels, Taxiwesens und der Vermietung auf den Kopf stellen. Nein, es sind auch die IT-Unternehmen selbst, deren Basis beim Trend zu Cloud-Services und mobilen Apps zerbröselt. All diese Hypes greifen von der Nutzung im privaten Bereich auf die Geschäftswelt über. Die Anwender sind schließlich dieselben.

Infor gehört zu den weltweit größten Softwareherstellern, die sich auf Unternehmenskunden spezialisieren – mit Lösungen für Personalmanagement, Kundenservice und Enterprise-Ressource-Management (ERP), dediziert entwickelt für unterschiedliche Industriesparten. Auch Infor, das sich neben Microsoft, Oracle und SAP zu den erfolgreichsten Anbietern in dieser Liga zählt, muss sich selbst neu erfinden, um im mäandrierenden IT-Markt zu bestehen. »So vieles hat sich in den letzten fünf Jahren verändert. Wir sehen es als einen Quell für Innovationen, viele unterschiedliche Branchen zu adressieren und dafür Produkte anbieten zu können«, fasst Infor-CEO Charles Phillips den Nutzen einer Palette zusammen, die aus hunderten Diensten besteht. »Wir befinden uns in einem ständigen Wettlauf von Innovationen und können die Erfahrungen und

Erfolge von Projekten eines Bereichs in andere übertragen«, erklärt Phillips dem Publikum der Hausmesse Inforum 2016 Anfang Juli in New York. Phillips wechselte 2010 von der Unternehmensführung bei Oracle zu Infor, das in vergangenen Jahren kontinuierlich in Marktanteilen gewachsen ist. Die Amerikaner haben auch in Europa viele Kunden – besonders auch im SAP-Kernland Deutschland.

Veränderungen von Branchen und Unternehmen aufgrund von Technologie hat es schon immer gegeben. »Auch die Glasbläser in Murano im 13. Jhd. wussten anfangs nicht, dass ihre Produkte die Wissenschaft in Europa verändern würden«, bringt Charles Phillips ein frühes Beispiel von Transformation von Geschäftsprozessen und Geschäftsfeldern. Mit dem Erwachen einer neuen Ära der Astronomie und Forschung wurden in Europa geschliffene Linsen nachgefragt. Die venezianischen Experten spezialisierten sich prompt auf den neuen Zweig. Aus Kunst und Gebrauchsgegenständen wurden Linsen für Mikroskope und Teleskope.

>> Geschäft verbessern <<

Liebblingsbeispiel der IT-Industrie für veränderte Geschäftsprozesse und Digitalisierung heute ist der Handel. Für eine Branche, die darauf angewiesen ist, die richtigen

Foto: John McCall



Duncan Angove, President Infor zum Thema Internet of Things: »Jeder einzelne Sensor ist eine »Business Opportunity.«

Produkte zur richtigen Zeit an der passenden Stelle verfügbar zu haben, ist ein Abbild der realen Welt auf einer effizient verarbeitbaren IT-Ebene jeden Cent Investition wert. Für den Überblick über das eigene Geschäft ist die jährliche Inventur nun obsolet geworden. Moderne Software kombiniert Daten aus Planung, Einkauf, Lagerhaltung, Point-of-Sale, Marketing und vielleicht auch noch Kundenservice zu einem transparenten Ganzen. Sogar Wetterdaten, demografische Infos und Social-Media-Trends fließen in die Analysen und Prognosen ein. ERP heißt heute: Man kann mit IT vom Regal aus in die Welt hinaussehen. Und auch hier wieder der Nutzen für andere Bereiche: Infor adaptierte seine Handelslösung für den Einsatz in Spitälern. Einzelne Betreiber haben damit die Medikamente- und Lagerkosten um 13 % reduzieren können.

Mithilfe von Machine-Learning, Big Data und Cloud-Services werden in den kommenden Jahren mehr und mehr Unternehmensprozesse automatisiert werden. Nachdem Unternehmen wie Infor auf die Applikationsebene fokussieren, können die Kunden jeglichen IT-Untergrund nutzen – sei es eigene EDV, jene von IT-traditionellen



Stephen Scholl, President Infor: »Wir haben Millionen Anwender, die unsere Business Software aus der Cloud nutzen.«

Dienstleistern oder die Public Cloud. Amazon Web Services beispielsweise haben bereits 55 Millionen Cloud-Anwender. Infor setzt in einer engen Partnerschaft auf den großen Infrastrukturpartner, der weltweit IT-Infrastruktur betreibt.

Mit neu geformten »Cloud Suites« für unterschiedliche Bereiche hat Infor seine Produkte Stück für Stück auseinandergenommen und cloudfähig neu zusammengesetzt. Die Anwender merken dabei nicht, wo sich die Daten befinden und aus welcher Leitung die gerade genutzte Software gespeist wird. Trotz des signifikanten Wandels der IT, die sich vom Produkt zum Service verwandelt, sollen die Kunden bei der Reise in die Cloud selbst keine großen Anstrengungen unternehmen müssen, betont auch Infor-President Stephan Scholl. Ob ein Programm am Rechner installiert ist oder in der Cloudvariante über das Browserfenster bedient wird, soll keinen Unterschied in der Verknüpfung von Software und Maschine machen. Dass dieser Trick funktioniert, kommentiert Scholl so: »Vor fünf Jahren hatten wir 5 % unseres Geschäfts mit Cloud-Lizenzen erzielt. Heute ist dies mehr als der Hälfte.« Mit H&L Digital wurde nun auch eine neue Abteilung für die Bereitstellung von digitalen Komplettlösungen in der Cloud gegründet, auf die man bei Infor viel Hoffnung setzt, weiter Marktanteile zu gewinnen.

>> Über Unternehmensgrenzen <<

Mittlerweile ist das Cloud-Geschäft dem Versuchsstadium entwachsen. Auch geschäftskritische Prozesse – etwa in der Produktion in Fabriken der Automotive-Branche – werden auf diese Weise flexibilisiert. Unternehmen wie Adidas, Nike und viele andere würden eindrucksvoll demonstrieren, sagt Scholl, dass Wertschöpfungsketten vollständig digitalisiert werden. Hersteller und Retailer reduzieren die Verkaufsflächen ihrer Geschäftslokale, dafür können Pro-

SAGER ZUM „THEMA“

»Wir leben in einer Welt, in der Dinge transparenter und nachvollziehbar werden. Die Basis dafür ist die richtige Technologie für Prozesse und Inventur in Echtzeit.«

Walter Robb, CEO Whole Foods Market, eine Bio-Kette in den USA

»Früher ist es in unserer Branche darum gegangen, die schnellsten, besten und schönsten Produkte anzubieten. Heute wollen unsere Kunden vor allem eines: Service.«

Geoff Hurst, Chief Design Officer, Triumph Motorcycles:

»Die größte Herausforderung in der Wirtschaft heute ist der Riesenunterschied zwischen der Erwartung von digitalen Konsumenten gegenüber den begrenzten Möglichkeiten analog funktionierender Unternehmen.«

Duncan Angove, President Infor

dukte wie etwa Laufschuhe am Bildschirm konfiguriert und dem Einzelkunden angepasst erworben werden. Die Digitalisierung der Prozessketten betrifft auch die Logistik. Mit den Daten zu Lieferwegen, Verkehrssituationen, Warenströmen, den Standorten von Containern und Paletten und vor allem auch Informationen aus den Maschinen-, Fahrzeug- und Datenpools von Lieferanten und Partnern lassen sich Lieferzeiten optimieren und verkürzen. Besser noch: Alle – Hersteller, Lieferant und Adressat – wissen, wann die Güter tatsächlich ankommen. Das ist Gold wert, um Produktionsabläufe anpassen und notfalls umschichten zu können.

80 % der Daten, mit denen Unternehmen zu tun haben, betreffen in der Regel Dinge außerhalb ihres eigenen Netzwerkes, ihres Unternehmens. »Erfolgreiche Unternehmen werden deshalb in Zukunft zu Netzwerk-Unternehmen«, glaubt Charles Philips an die Vernetzung der Dinge. Wer über die eigenen vier Wände hinaus planen und steuern kann, gewinnt künftig den nötigen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern. ■

» FIRMEN PROFITIEREN KLAR DAVON «

Ronald Bieber, Generalsekretär der Österreichischen Computer Gesellschaft (OCG), spricht über Bildung 4.0 und sieht Effizienzsteigerungen in Unternehmen – wenn AnwenderInnen ihre IT-Basiskenntnisse verbessern.

VON MARTIN SZELGRAD

26

> (+) PLUS: Die OCG sieht sich als Bindeglied zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Sie orten eine Bildungslücke in Österreich – in welchem Bereich?

Ronald Bieber: Die Digitalisierung und die Schnelligkeit von Veränderungen haben nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch alle unsere privaten Ebenen erfasst. Digitale Analphabeten haben schlechtere Chancen, Formulare auszufüllen, ihren Urlaub zu buchen, mit anderen in Kontakt zu sein – man ist benachteiligt. Wir sehen die Notwendigkeit des Erwerbs von IKT-Kompetenzen über alle Altersstufen hinweg und eines breiteren Ansatzes der informatischen Bildung. Die Vision eines der Gründungsväter der OCG, Professor Heinz Zemanek, war, die Informatik – später wurde IKT daraus – in Österreich zu fördern – nicht aber auf Technik bezogen, sondern auf alle Wechselwirkungen mit Mensch und Gesellschaft. Deshalb ist die Bildung eines unserer Schwerpunktthemen. Wir sagen: Ohne Bildung 4.0 kann es auch keine Industrie 4.0 geben.

(+) PLUS: Was verstehen Sie unter Bildung 4.0?

Bieber: Bildung 4.0 bedeutet für uns einen ganzheitlichen Ansatz in der informatischen Grundausbildung – für alle Schülerinnen und Schüler, aber auch für jeden Mann und jede Frau. Wir sehen ein Drei-Säulen-Prinzip notwendig. Dies beginnt mit der Fähigkeit zum »computational thinking«, in dem mit konzeptionellem, lösungsorientierten Denken komplexe Problemstel-

lungen auf kleinere Aufgaben heruntergebrochen werden können. Der zweite Bereich betrifft Medienkompetenz, die oft zu Unrecht als einzig wichtige Säule in der modernen Bildung angesehen wird. Und drittens ist der Erwerb von IKT-Anwenderkenntnissen essenziell.

Diese Säulen sollten nun in unserer Gesellschaft verankert werden, teilweise bereits in der Primarstufe beginnend. Wir gehen mit Projekten dazu in die Volksschulen und sehen, dass dies sehr gut ankommt. Eine weitere unserer Forderungen ist eine generelle IKT-Grundausbildung für alle Pädagoginnen und Pädagogen. Dies sollte für Lehrende nicht nur in Informatik, sondern in allen Fächer zur Normalität werden – auch in Deutsch, Geschichte oder Turnen. IKT spielt heute überall eine große Rolle.

(+) PLUS: Welche Rolle spielt IT in einem Schulfach wie Turnen?

Bieber: Excel, um ein einfaches Beispiel zu nennen, ist zu einem Standardwerkzeug für Leistungsmonitoring, Trainingspläne und das Aufzeichnen von Tagesverläufen geworden. Mit der Verbindung von Sport und IKT sind auch schon zahlreiche Firmen gegründet worden, nehmen Sie nur das erfolgreiche heimische Startup runtastic, das von Adidas gekauft wurde.

(+) PLUS: Sollte mit dem Programmieren bereits im Kindesalter begonnen werden – dem Erlernen einer weiteren Fremdsprache gleich?

Bieber: Wir sagen nicht, dass jedes Kind programmieren können muss. Nötig ist aber

die Vermittlung der Fähigkeit eines konzeptionellen, algorithmischen Denkens. Dieses Know-how kann jedem helfen. Programmieren wäre dann ein nächster Schritt in Richtung Fachkräfteausbildung.

(+) PLUS: Welche Angebote in der informatischen Ausbildung von LehrerInnen gibt es dazu bisher?

Bieber: Die OCG hat im Auftrag des Bildungsministeriums eine Studie durchgeführt, in der alle Ausbildungsstellen für PädagogInnen auf IKT-Inhalte durchgeleuchtet worden sind. Wir haben den Begriff dabei weit gefasst und auch Medien und Medienkompetenz einbezogen. Trotzdem war das Ergebnis niederschmetternd: Es gibt sehr wenige Inhalte. Schlimmer noch: In der »PädagogInnenbildung Neu«, die nun die Ausbildung an den pädagogischen Hochschulen und Universitäten in Österreich harmonisiert, gibt es in den Curricula noch weniger IKT-Inhalte.

(+) PLUS: Worauf führen Sie das zurück? Herrscht in Österreich ein Desinteresse an Technik?

Bieber: Das glaube ich nicht. Es ist weniger eine Frage des Interesses, sondern der herrschende Glaube, dass die Fähigkeit der SchülerInnen, die mit dieser Materie aufwachsen, diese Geräte zu bedienen, ausreichend sei. Wir ziehen eine Wisch-Gesellschaft heran: Die Menschen erlernen zwar rasch, Anwendungen wie WhatsApp oder Facebook zu bedienen – welche Sicherheitseinstellung in den Apps aber geregelt werden sollten oder zu hinterfragen, was mit meinen

Daten eigentlich passiert, dieses Bewusstsein fehlt komplett. 2014 hat die OCG in einer Studie 1.500 Leute im Alter zwischen 15 und 60 Jahren um die Selbsteinschätzung ihrer PC-Kenntnisse gebeten. Anschließend wurde ein Praxistest durchgeführt. Das Ergebnis: 78 % hatten sich auf »sehr gut« bis »gut« eingeschätzt, tatsächlich schnitten aber 75 % mit »schlecht« bis »sehr schlecht« ab. Altersbezogen klafft dies bei den Digital Natives noch weiter auseinander. Je älter die Leute werden, desto eher wissen sie, was sie nicht wissen. Der Test wurde repräsentativ für die Bevölkerung in Österreich durchgeführt – darunter fallen also auch die Lehrer. Wir sprechen bei der IKT von einer vierten Kulturtechnik. Digitale Kompetenzen sind bereits etwas so Normales wie Lesen, Schreiben und Rechnen – sie gehören in den Unterricht verankert. Eigentlich sollte es sogar ein eigenes Pflichtfach dazu geben.

(+) PLUS: Wenn wir etwas in die Zukunft blicken: Wird es aufgrund der wachsenden Automatisierung künftig noch Arbeitsplätze geben?

Bieber: Es gibt Studien, die behaupten, dass 80 % unserer Arbeitsplätze, wie wir sie heute kennen, innerhalb der nächsten zehn Jahre verschwinden werden. Es werden aber viele neue Berufe entstehen, in Bereichen, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können. Eines ist klar: Gut 90 % der Jobs werden in den nächsten Jahren verstärkt IT-Kenntnisse verlangen. Es ist nicht mehr ausreichend, die junge Generation rein auf starre Berufsbilder wie Frisör oder Kfz-Mechanikerin hinzutrimmen – wir müssen ihr eine breite Basis von Aufnahme- und Lernbereitschaft vermitteln. Bildung 4.0 betrifft aber nicht nur Schulen sondern auch Unternehmen. Für beide Gruppen bieten wir Services wie den Europäischen Computerführerschein, den ECDL (Anm. »European Computer Driving Licence«), an, der eine Win-win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber darstellt. Er wird als Zertifikat für Computer-Anwenderkenntnisse verliehen.

(+) PLUS: Warum sollten Unternehmen auf den ECDL setzen?

«
Ronald Bieber, OCG:
 »Wir hören oft, dass man die Aufgabenstellungen des ECDL schon irgendwie lösen könne. ›Irgendwie‹ wird man es sicherlich schaffen. Es auch zeitsparend und professionell zu tun, dazu braucht es IT-Kenntnisse, die wir vermitteln können.«
 »»



Bieber: Firmen profitieren klar davon, wenn ihre MitarbeiterInnen entsprechende IT-Kenntnisse besitzen. Dies fängt bei den Lehrlingen an und geht auch stark in den administrativen Bereich – jenen Bereich, in dem mit IT-Lösungen die größten Effizienz- und Ergebnisschübe erreicht werden können.

Ein Beispiel, dessen Zahlen auf unterschiedlichen Untersuchungen basieren: Bei einem Unternehmen mit 100 MitarbeiterInnen verbringt wenigstens die Hälfte mindestens vier Stunden Arbeitszeit täglich vor dem PC. Nun kann mit guten IT-Anwenderkenntnissen rund 10 % effizienter gearbeitet werden – alleine mit dem Office-Programmen Word, Excel und Powerpoint ist vieles möglich, von dem nur wenige wissen. Sie können sich vorstellen, dass Sie mit dem passenden Wissen für bestimmte Tätigkeiten statt zehn Minuten nur neun Minuten benötigen. Je nach Lohnkosten kann diese Effizienzsteigerung für dieses Beispielunternehmen bis zu 1.000 Euro pro Arbeitstag ausmachen. Wenn Sie das auf ein Jahr hochrechnen, sehen sie das Riesipotenzial von Investitionen in die Weiterbildung von IT-Kenntnissen.

Der ECDL ist eine österreichische Erfolgsstory. Er wird in einer internationalen Version in über 100 Ländern angeboten



DIE OCG

► **Die Österreichische Computer Gesellschaft (OCG)** wurde 1975 gegründet. Einer der Gründungsväter des Vereins ist der Computerpionier Heinz Zemanek, Erfinder und Bauer des »Mailüfterls«, eines der ersten Transistorrechners Europas. Einen Schwerpunkt in der informatischen Bildung setzt die OCG im schulischen Bereich unter anderem mit dem Wettbewerb »Biber der Informatik« und der »Wiener Zauberschule für Informatik«. Für Schulen und Unternehmen werden Zertifizierung- und Assessment-Services rund um den Europäischen Computerführerschein (ECDL) angeboten.

www.ocg.at

und Österreich befindet sich an weltweit dritter Stelle der verliehenen Zertifikate. Mit dem von der OCG entwickelten IT-Kompetenzcheck »Sophia« können wir in Unternehmen die Mitarbeiter etwa in einer Abteilung auf Kompetenzen und Lücken direkt mit den im Alltag eingesetzten Anwendungen testen. Diese kann man dann in einer Schulung verbessern und mittels Zertifizierung wie dem ECDL abschließen und den Erwerb dieser Kenntnisse belegen. Die Kette Testen, Erlernen und Belegen führt die OCG für Unternehmen durch. ■

► **Wer ist der Kunde?**

Der Baustoffhändler Quester ist ein Unternehmen der irischen CRH-Gruppe. IT-Manager Michael Janisch betreut mit seinem Team Infrastruktur und Systeme an 23 Standorten für österreichweit 560 Beschäftigte.

► **Was wurde umgesetzt und implementiert?**

OKI konnte mit neuen Druck- und Multifunktionsmodellen in einer Managed Print Service (MPS)-Lösung zum zweiten Mal in Folge bei dem Enterprise-Kunden überzeugen. Während man fünf Jahre zuvor auf Vereinheitlichung der Verträge und Service-Level-Agreements fokussiert war, rückten 2016 neue Anforderungen auf den Plan: mehr Effizienz, weitere Kostenreduktion und Feinjustierung der Prozesse. Im neuen Druckkonzept war es wichtig, möglichst wenige unterschiedliche Modelltypen, einheitliche Benutzerinterfaces und geringstmöglichen Erklärungsaufwand zu haben. Gemeinsam mit dem OKI-Betreuer wurde erwogen, welche Funktionen pro Standort und Abteilung nötig sind – ob Farbdruck, Fax, Scanner oder A3-Format gefordert sind. In der Ausgangsaufstellung sollte die Geräteanzahl tendenziell mit reduzierten Stückzahlen auskommen: »Wir können jederzeit Geräte erweitern, sollten sich doch Engpässe auftun«, verrät CIO Michael Janisch.

► **Wie sieht das Ergebnis aus?**

Insgesamt 247 Drucksysteme hat OKI für Quester in einem Gesamtkonzept empfohlen. Zwar blieb die Modellanzahl mit sechs Gerätetypen unverändert, aber die Druckkosten konnten dennoch um weitere 6 % reduziert werden. Mit leistungsstarken Mono-Druckern werden vor allem Lieferscheine und Kassenbelege gedruckt – 95 % des Gesamtvolumens. Darüber hinaus werden 69 Farbdrucker und Multifunktionsgeräte von Marketing und Vertrieb für Plakate, Broschüren und POS-Materialien verwendet. Mit einem Tool zur Druckkostenkontrolle werden Print-Jobs nach Kostenstellen zugeordnet. Verbrauchsmaterial wird automatisiert bestellt. »Ein absolutes K.-o.-Kriterium war für mich der Rollout ohne Ausfallzeiten. OKI hat uns einen fließenden Übergang ohne jegliches Risiko ermöglicht«, erklärt Janisch. ■



Projekt
01

Anbieter:
OKI

Projekt:
**Drucken
mit Konzept**

Die Digitalisierungswelle wurde mit Scannen und Kopieren bereits vor gut 70 Jahren eingeleitet. Heute sind reine Drucklösungen einem ausgeklügelten Outputmanagement gewichen. Beispiele aus der Praxis: Wie der Dokumentenlauf und die Gerätepools in Unternehmen effizient und sicher werden.

Dokumente und Druck

Projekt 02

Anbieter:

Konica Minolta

Projekt:

**Sicheres Drucken
umgesetzt**

► Wer ist der Kunde?

Fischer Sports, gegründet 1924, ist Anbieter für den alpinen und nordischen Skisport und einer der weltweit größten Skihersteller. Das Unternehmen beschäftigt rund 1.800 Mitarbeiter bei einem Umsatz von knapp 160 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2014/15.

► Was wurde umgesetzt und implementiert?

Die Österreichorganisation von Fischer Sports hat im Vorjahr ihre gesamte Druckerinfrastruktur erneuert, welche vielfältige Aufgaben von der Administration über das Marketing bis zur Produktion und Logistik übernimmt. Konica Minolta konnte mit einer maßgeschneiderten Optimized-Print-Services-Lösung zur Umsetzung einer »Clear Desk Policy« überzeugen. »Bei Fischer Sports werden sehr viele vertrauliche Informationen aufbereitet und verarbeitet«, betont der Leiter IT-Infrastruktur Reinhard Windhager. Deshalb wurde jeder der über 60 Drucker von Konica Minolta mit der Follow-Me-Printing-Funktion ausgestattet. Die Folge: Kein Ausdruck liegt mehr unbeaufsichtigt in der Auslage oder wird vergessen.

► Wie sieht das Ergebnis aus?

Wenn ein Druckauftrag gestartet wird, wird er auf einem Print-Server zwischengespeichert und kann dann an jedem beliebigen Drucker abgerufen werden. Dazu wird einfach ein Schlüssel auf das Display des Druckers gelegt und dadurch wird der Druck ausgelöst. Ein umfassendes Servicekonzept des Anbieters entlastet die IT-Abteilung von Routineaufgaben. Ein zentrales Druckmanagement erfasst Zählerstände, setzt Tonerbestellungen ab und meldet anfallende Störungen. Weiters war für Windhager die Integration einer Scan-Funktion bis zum Format A3 wichtig, »um so Papierdokumente zu digitalisieren, zu verschicken und sie gleichzeitig in durchsuchbare PDFs überzuführen – es sind die ersten Schritte in Richtung Dokumentenmanagement«. Geplant ist nun, das Konzept auf Standorte in weiteren Ländern auszuweiten. ■



> **Wer ist der Kunde?**

Der Deutsche Handballbund (DHB) hat aktuell etwa 803.000 Mitglieder, die in rund 4.500 Vereinen sportlich engagiert sind. 50 Mitarbeiter sowie 24 Drucker und Multifunktionsgeräte erledigen von der Zentrale in Dortmund aus die zahlreichen Verbandsaufgaben.

> **Was wurde umgesetzt und implementiert?**

Das Bild ähnelt sich in vielen Firmen, Verbänden und Verwaltungen: Bei Bedarf werden Drucker und Multifunktionsgeräte gekauft. Verbrauchsmaterial sammelt sich im Schrank, auch weil es einige Geräte gar nicht mehr gibt. Der Geschäftsführung, Einkaufs- und IT-Abteilung fehlt der Überblick, was die Druckinfrastruktur kostet.

Brother führte im Rahmen einer Partnerschaft beim DHB ein sogenanntes »Balanced Deployment Assessment« durch. Bewaffnet mit einem Tablet gingen zwei Berater gemeinsam mit einer Verwaltungsmitarbeiterin auf Streifzug durchs Haus. Dabei wurde mittels einer Software jeder Drucker nummeriert und dessen Standort erfasst, um einen exakten Lageplan zu erstellen. Von jedem Gerät wurde der aktuelle Output abgelesen oder mittels Software abgefragt. Sofern gewünscht, wurden anwesende Mitarbeiter kurz zur Nutzung »ihres« Druckers befragt, um ein schärferes Bild zu erhalten.

> **Wie sieht das Ergebnis aus?**

Der Deutsche Handballbund muss keine Seite weniger drucken – trotzdem kann er Druckkosten sparen und den Verwaltungsaufwand reduzieren. Bei der Untersuchung wurde deutlich, dass unnötig viele unterschiedliche Modelle im Einsatz waren. Das erhöhte den Aufwand für die IT-Abteilung und den Einkauf. Auch für die Mitarbeiter war es schwer, mit mehreren unterschiedlichen Modellen routiniert zu arbeiten. Eine Kosten-Nutzen-Analyse ergab: Bei einem gleichbleibenden, monatlichen Output wäre es problemlos möglich, pro ausgedruckter Farbseite die Kosten um 70 % zu reduzieren. Bei S/W-Seiten reduzieren sich die Kosten sogar um 80 %. Fazit: Pro Monat ließe sich unter dem Strich ein vierstelliger Betrag einsparen. »Diese Kostenersparnis wollen wir so schnell wie möglich realisieren«, heißt es nun beim DHB. ■

30

Projekt
03

Anbieter:
Brother

Projekt:
**Assessment für
Einsparungen**



Fotos: Thinkstock, Sascha Klahn/DHB



Gernot Fischer ist Geschäftsführer des Vereins Digitalradio Österreich.



DAB+:

Digitalradio für Datendienste

Der Geschäftsführer Digitalradio Österreich und des Privatradios Radio Technikum über den jüngsten Schub für Digitalradio in Österreich.

EIN GASTKOMMENTAR VON GERNOT FISCHER



DAB+ entwickelt sich zum zukünftigen europäischen Rundfunkstandard und ist die digitale Technologie, die der Frequenzknappheit im UKW-Bereich ein Ende setzen wird. Anders als bei der analogen Übertragung von Hörfunk werden bei der digitalen Ausstrahlung viele Programme zu einem gemeinsamen Datenstrom gebündelt und über eine gemeinsame Sendernetzinfrastruktur terrestrisch ausgestrahlt. Das spart wertvolle Ressourcen, reduziert den Energieeinsatz drastisch und kostet den Programmanbieter nur rund ein Zehntel einer vergleichbaren UKW-Abdeckung. Darüber hinaus tragen Reflexionen in der Landschaft das digitale Signal weiter und es kann immer noch ohne Selbstauslösungen störungsfrei decodiert werden. Für den Konsumenten bedeutet DAB+ ein sauberes, störungsfreies Hörvergnügen.

>> Ausschreibung festgelegt <<

Die Kommunikationsbehörde Austria hat am 29. Juni verlautbart, dass die Ausschreibung von bis zu drei DAB+ Bedeckungen mit Anfang 2017 erfolgen wird. Das ist eine sehr gute Nachricht für die österreichische Medienlandschaft, da mit diesem Schritt österreichweit die Hörfunkvielfalt auf circa 50 Programme an jedem Ort anwachsen könnte. Neue Spartenprogramme können entstehen, etwa Special-Interest Programme für Jazz, Klassik, Sport, Kinder, Wissenschaft und Wirtschaft. Zusätzlich können über dieselbe Senderinfrastruktur auch Datendienste ausgestrahlt werden. Das sind

im einfachsten Fall Textinformationen zum Programm, Titel und Interpret des laufenden Musiktitels oder das dazugehörige CD-Cover als Slideshow. Auch könnten Wetterkarten oder Bilder zu Werbeeinschaltungen mitgeliefert werden.

Ein weiterer bedeutender Datendienst ist die Möglichkeit, über das multimodale TPEG-Protokoll umfangreiche Verkehrsinformationen in die Fahrzeugnavigationssysteme einzuspielen. Besonders in zeitkritischen Situationen im Straßenverkehr ist Broadcast dem mobilen Internet weit überlegen.

>> Sicherheitsnetz <<

Ein weiterer Datendienst wird als »Emergency Warning Functionality« bezeichnet und ermöglicht in Krisensituationen über Leitstellen oder staatliche Einrichtungen die Radiogeräte aus dem Standby-Betrieb zu wecken und Notfalldurchsagen in Form von mehrsprachigen Audio- und Textinformationen durchzugeben. Diese Anwendung für den Zivilschutz ist krisensicher, denn Digitalradio kennt keine Überlastung des Netzes.

> Mehr zum Thema:

www.digitalradio-oesterreich.com



Digitalradio unterwegs: DAB+ ermöglicht auch zahlreiche Dienste auf Datenebene.



ELEKTRISCH, GETEILT UND GÜNSTIGER

Mobilität in neuen Formen besonders in urbanen Regionen und drängende Umweltthemen – das sind große Herausforderungen. Unternehmen wie greenmove bieten Fahrzeugpools über Sharingmodelle an – für Elektromobilität und ein Businesspublikum.

VON MARTIN SZELGRAD

32

> Begonnen hatte für Martin Mai das Abenteuer E-Car-Sharing in seiner früheren Funktion als Geschäftsführer des IT-Dienstleisters NTT Data. Ein Forschungsprojekt im Wiener Businesscenter Rivergate im Vorjahr zeigte das Potenzial auf, die Fahrzeugpools der Mieter mittels Carsharing zu reduzieren und gleichzeitig die Auslastung des Fuhrparks zu erhöhen. »Wir haben viele Gespräche mit Immobilienanbietern und Unternehmen verschiedenster Größen geführt«, ist Mai auf regelrechte »Begeisterung für diese Idee« gestoßen. Das offenkundige Interesse bewog den Manager zum Gang in die Selbständigkeit. Nun startet er als Anbieter für Mobilitätslösungen durch. greenmove stellt Elektromobilitätsflotten in Sharing-Pools für Unternehmen bereit. Die Kernidee: Firmen, etwa einige Mieter in einem Business Park, teilen sich das Angebot mehrerer Fahrzeuge, die in der Garage oder am Parkplatz bereitstehen. »Corporate Carsharing, wie man es bis dato kennt, ist auf den Fuhrpark innerhalb einer Firma beschränkt«, erklärt Martin Mai. »Viele Unternehmen können aber auf diese Poolfahrzeuge verzichten, da sie wirklich viel Geld kosten. Wir ersetzen die fossil betriebenen Fahrzeuge durch Elektroautos, die über die eigene Firmengrenze hinaus mit



Martin Mai, greenmove: »Die Attraktivität und das Image von Standorten, Unternehmen, Office-Centern und Großimmobilien werden durch E-Car-Sharing-Lösungen verbessert.«

weiteren Sharingpartnern gemeinsam genutzt werden.«

Der Blick über den Tellerrand entspricht dem Zeitgeist neuer Mobilitätskonzepte in der Stadt. Umwelt- und Imagethemen ebenso wie die Förderungen des Klima- und Energiefonds zur Einführung betrieblichen Mobilitätsmanagements würden Investitionen begünstigen. Abhängig von den erzielten Emissionsreduktionen werden bis zu 20 bis 30 % der Gesamtkosten auf drei Jahre gerechnet zugeschossen. Die wesentliche Einsparung bei Carsharing dieser Art ist aber die Reduktion der Poolfahrzeuge, wie es auch in dem Piloten in Wien ersicht-

POOLFAHRZEUGE IM VERGLEICH

Beispielrechnung	Poolfahrzeug	greenmove-Fahrzeug (Standardpaket)
Fixkosten/Tag	62 Euro	39 Euro
Kosten/km	0,19 Euro	0 Euro
km/Jahr	15.000	15.000
Kosten/Jahr	22.690 Euro	12.480 Euro
Einsparung	-	45 %

Beispielrechnung eines Poolfahrzeuges gegen E-Car-Sharing von greenmove. Bei mehreren Firmen, welche sich das Fahrzeug teilen, sinken die Gesamtkosten entsprechend. Bei mehr als drei Firmen werden zwei oder mehr Sharing-Fahrzeuge empfohlen, um die Verfügbarkeit sicherzustellen.

Foto: greenmove

lich wurde. »Wir sehen uns sehr genau an, welche Fahrzeuge in den Firmen wie oft und für welche Strecken genutzt werden«, berichtet Mai. Bei Reichweiten von 600 Kilometern könne man zwar auf kraftstoffbetriebene Fahrzeuge noch nicht verzichten. In der Regel lägen die Tagesreichweiten aber bei unter 150 km. Und: In einem firmeneigenen Fuhrpark gibt es meist lange Stehzeiten. Auch sind die Erhaltungs- und Spritkosten bei fossilbetriebenen Fahrzeugen höher. Im greenmove-Modell wird das Auto tatsächlich als Service angeboten – bis hin zu einem Abholdienst, sollte ein Wagen wider Erwarten einmal auf einer Strecke hängen bleiben. Gibt es noch keine passende Ladeinfrastruktur vor Ort, kümmert sich der Dienstleister auch um die Montage von Wall-Boxen. Nebenher werden Mobilitätskonzepte, die auch E-Car-Ladeinfrastruktur einschließen, zunehmend ein Standard in der Immobilienentwicklung. »Autobahnpickerl, Reinigung oder Werkstattdienste, Beratung, Umsetzung der Buchungssoftware-Lösung – wir begleiten unsere Kunden vom Start weg bis zum Ziel«, erklärt der greenmove-Gründer.

»ICH BIN NOCH DAMIT AUFGEWACHSEN, SELBST EIN AUTO BESITZEN ZU MÜSSEN. DAS SEHEN HEUTE VIELE ANDERS.«

Trotz des breiten Angebots würden die Autos die Unternehmen günstiger kommen – je mehr Firmen sich die Fahrzeuge teilen, desto geringer sind die monatlichen Kosten (siehe Kasten). Den Überblick über verfügbare Autos bekommen die Nutzer mit einer Weblösung und App, über die auch reserviert, gebucht und automatisch abgerechnet wird.

Greenmove hat zu Marktstart die Modelle Kia Soul EV und den BMW i3 im Programm. Sie schaffen Reichweiten von bis zu 160 km und sind besonders für den Verkehr in Stadt und Umgebung geeignet. »Die Akkukapazitäten der Elektrofahrzeuge werden in den nächsten Jahren generell wachsen«, ist Mai zuversichtlich. Das Unternehmen star-

tet jetzt in ganz Österreich, zunächst werden die größeren Städte anvisiert. Zielgruppe sind Unternehmen mit fünf Mitarbeitern, die vielleicht nur ein Fahrzeug mitnutzen wollen, ebenso wie Größere, welche eine Alternative für die Reduktion ihrer Fuhrparkkosten suchen. Martin Mai ist überzeugt, auf die richtigen Pferdestärken zu setzen: »Meine Generation ist noch mit der Überzeugung aufgewachsen, selbst ein Auto – das vielleicht noch möglichst groß und schnell ist – besitzen zu müssen. Das ist bei den jungen Menschen heute oft nicht mehr der Fall – vielleicht wird noch ein Führerschein gemacht, es gibt aber andere Dinge, die wichtiger sind als der Kauf eines Autos.« ■

TIPP

E-CARS UND SHARING FÜRS BUSINESS - WEITERE PIONIERE



Tanja Röhm und Ruth Juric aus dem ibiola-Team liefern Car-Sharing als Businessmodell zu Gemeinden und Unternehmen.

➤ **ibiola mobility.** Das Unternehmen ibiola mobility bietet als einer der ersten Dienstleister in Österreich Corporate Carsharing in Unternehmen sowie lokales Carsharing in Wohnanlagen, Business Parks und Gemeinden. Das ibiola-System wird Carsharing-Betreibern angeboten und umfasst ein speziell entwickeltes Kit zum Öffnen von Fahrzeugen und Aufzeichnen von

Fahrzeugdaten, sowie eine integrierte Onlinesoftware zur Buchung, Verwaltung, Abrechnung und ein Reporting-System. Firmengründer Robert Reithofer hat aktuell rund 60 Carsharing-Anbieter mit gut 200 Fahrzeugen an Bord – darunter Europcar, Wohnpark Götting, die Energieregion Weiz-Gleisdorf oder aktuell ein Wohnbau in der Perfektastraße. Mit dem Geschäftsverlauf ist der gebürtige Grazer mehr als zufrieden. »Wir haben alle unsere Ziele für heuer bereits jetzt schon erfüllt«, verrät er. »Mit den Förderungen, die seit 2016 in vielen Bundesländern angeboten werden, wachsen die Märkte für Elektrofahrzeuge und Car-Sharing stark.« Reithofer betreibt zudem die private Plattform carsharing247.com.

➤ **eRare.** Die eRare Mobility Services rund um die Firmengründer Christian Alexander Gedeon, Richard Wagner und Oliver Olbrich finanzieren über Crowdfunding Elektrofahrzeuge und Infrastruktur, um diese langfristig an Städte, Kommunen und Unternehmen zu vermieten. Bevorzugtes Elektrofahrzeug der E-Mobilisten ist der BMWi3, der ab einer Laufzeit von sechs Monaten angeboten wird. Ebenso sind im Service



Wollen der Elektromobilität ein Gesicht geben: Christian Alexander Gedeon, Richard Wagner und Oliver Olbrich vom eRare.

die Beratung zum Thema E-Mobility und die Errichtung von Ladeinfrastruktur inkludiert.

»Wir stellen uns der Herausforderung, einen sinnvollen Beitrag zur E-Mobilität in Österreich zu leisten«, sagen sie. eRare vernetzt eine Reihe von Partnern – vom Fahrzeughersteller BMW über die behördlichen Unterstützer und Ministerien bis hin zu Versicherungen, Tourismuspartnern und den Nutzern. Potenter Partner der Unternehmung ist der Umweltdachverband, der das Angebot auch über sein Netzwerk promoten wird.

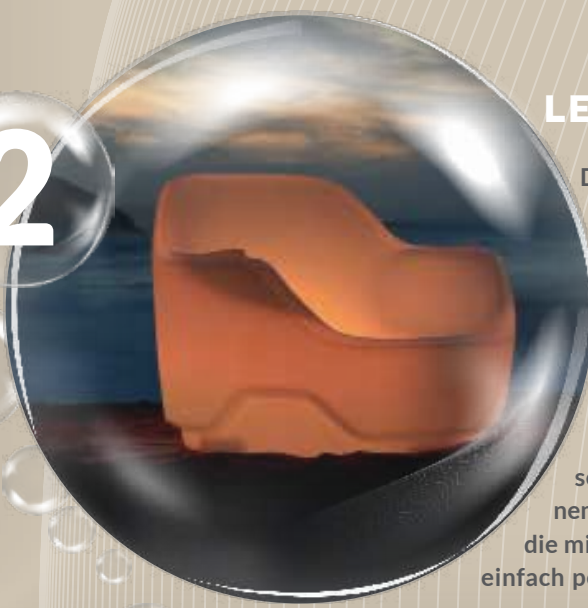
Cooler Stuffs

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

FALTENFREI GESCHÄFTE MACHEN

Die global vernetzte Businesswelt macht Geschäftsfrauen und -männer häufig zu Reisenden. Soll es beim Flughafen-Check-in schnell gehen, reist man da lieber mit Handgepäck. Aber auch wenn die geschäftlichen Trips meist nur wenige Tage dauern, braucht es für die Meetings und Abendveranstaltungen schon ein, zwei elegante Outfits. Damit Anzug und Kostüm die Reise im Gepäck auch faltenfrei überstehen, hat die österreichische Firma Vocier einen besonders ausgeklügelten Reisekoffer entworfen: Im Inneren können zwei Anzüge in einem eigenen Fach locker und knitterfrei wie in einem Kleidersack verstaut werden. Außerdem gibt es noch Platz für Kulturbeutel und Arbeitsunterlagen. Zusammengefaltet ergibt das eine schicke Reisetasche aus echtem Leder made in Italy.

> www.vocier.com



LEUCHTSESSEL

Die lauen Sommernächte unter dem freien Sternenhimmel genießt man am liebsten im eigenen Garten oder auf der Terrasse. Damit es dabei so richtig bequem ist, braucht es bequeme Gartenmöbel und atmosphärische Beleuchtung. Beides in einem kann der Loungesessel My Croisette Moais. Der ist mit seiner ausladenden Sitzfläche nicht nur komfortabel, sondern erhellt die Nacht auch mit seinem angenehm warmen Licht. Denn in seinem Inneren verbirgt sich eine Energiesparlampe, die mit Akku einige Stunden leuchtet, und sich ganz einfach per Fernbedienung ein- und ausschalten lässt.

> www.villa-schmidt.de

3



HEISSES HANDGEPÄCK

Ich packe meinen Koffer und nehme mit: meinen Griller. Wer im Urlaub nicht auf den eigenen Grill verzichten möchte, der packt ihn einfach ein. Der Travel BBQ kommt aufgeklappt als hochwertiger Edelstahl-Grill daher, mit Grillrost aus verchromtem Stahl und verzinktem Kohlebehälter im Inneren. Flugs zugeklappt, ist er ein elegant glänzender Metallkoffer. Mit zwei Kilo Gewicht in praktischem Format kann man den Travel BBQ so locker überallhin mitnehmen.

> www.yellowoctopus.com.au



BIKINIFIGUR IM SITZEN

Während viele bereits im Meer planschen und sich am Strand von der Sonne braten lassen, müssen andere heuer leider im Büro die Stellung halten. Doch auch die Helden der Arbeit müssen den Sommerurlaubern in Sachen Bikinifigur um nichts nachstehen. Mit dem Hovr wird man schon durchs Sitzen fit. Einfach unter dem Tisch angebracht und die Füße auf die Pedale gestellt, verbrennt man die Fettpölsterchen quasi wie von selbst. Denn jede kleine Positionsänderung oder Gewichtsverlagerung am Schreibtischsessel müssen die Füße auf den frei schwebenden Pedalen ausgleichen – so wird man in Bewegung gehalten.

> www.hovr.pro

4

SOMMERKINO DAHEIM

Die warme Jahreszeit wird ja gerne genutzt, um in Sommerkinos unter freiem Himmel alte Hollywoodschinken und aktuelle Blockbuster zu genießen. Wer sich bei Veranstaltungen nicht mit den anderen Cineasten um freie Plätze streiten will, der holt sich das sommerlich-romantische Kinoerlebnis einfach nach Hause. Mit dem Mini-LED-Beamer BenQ GS1 lassen sich die Lieblingsfilme ganz einfach auf die Hauswand im Garten oder ähnliche Flächen projizieren. Mit der stoßfesten Hülle hält er im Freien sogar Wasserspritzern stand. Mit einem Meter Abstand ist die Bild-Diagonale 60 Zoll groß und das Filmerlebnis gestochen scharf. Der Beamer ist sogar so mini, dass man ihn locker auf Reisen im Handgepäck mitnehmen kann. Verbunden mit dem Smartphone oder Tablet ist so auch im Urlaub für den Filmgenuss gesorgt.

> www.benq.at



5

360-GRAD-SICHT-LICHT

Lichtfahrer sind sichtbarer. Das gilt auch für jene auf dem Fahrrad. Dynamo-Lichter oder ansteckbare Lämpchen sind da bei Nebel oder Dunkelheit oft nicht die beste Lösung, weil zu schwach oder verdeckt durch Taschen oder Kleidung. Von allen Seiten sichtbar sind die Wing-Lights von Cycl. Die LED-Lichter werden einfach an den äußeren Seiten der Lenkstangen angesteckt und so ist man aus jedem Winkel und unter allen Wetterbedingungen gut sichtbar und kommt damit sicher durch Nacht und Nebel. Ist man am Ziel angelangt, lassen sich die WingLights ganz einfach abziehen, zusammenstecken und mit einem praktischen Haken an Tasche oder Gürtel befestigen.

> www.cycl.bike



6

GENUSS AUF ALLEN EBENEN



36

BLÜHENDE WIESEN, DICHTER NADELWÄLDER, STRAHLENDE SONNE, BLAUER HIMMEL UND IM HINTERGRUND TÜRMEN SICH DIE LIENZER DOLOMITEN. EINE EINZIGARTIGE NATURLANDSCHAFT, ATEMBERAUBEND IN IHRER SCHÖNHEIT UND TRAUMKULISSE FÜR EIN EXKLUSIVES ALPENREFUGIUM. NUR WENIGE KILOMETER VON LIENZ ENTFERNT OFFENBART DAS DOLOMITENGOLF RESORT MIT SEINEM ON-COURSE-DOMIZIL DOLOMITENGOLF SUITES PURE ERHOLUNG.



Italienische Grandezza vereint mit heimischem Flair.

Das elegante Suitenhotel, das zu den Hamacher Privathotels gehört, ist wie geschaffen für alle, die unaufdringliche Exklusivität und luxuriöse Behaglichkeit schätzen. Elegant aufeinander abgestimmte Farben, warme Hölzer und moderne Designermöbel schaffen ein außergewöhnlich stilvolles Wohnambiente. Die 20 Juniorsuiten bieten auf 45 Quadratmetern reichlich Raum, um in exquisiter Atmosphäre zu entspannen. Das erlesene Interieur mit

ausgesuchten Dekorelementen und individuellen Farbkonzepten verleihen jeder Suite einen ganz persönlichen Charakter. Die hochwertigen Einbaumöbel sind aus Eiche gefertigt, die Naturstein-Bäder sind private Wellnessoasen. Das ausgesprochen edle Wohndesign findet sich in allen Suiten wieder. Auch in den 61 Quadratmeter großen Zwei-Raum-Suiten mit Wohnzimmer, separatem Schlafraum sowie einer kleinen Pantry mit großem Esstisch, der auch als Schreibtisch genutzt werden kann. Residenz-Highlights im Dolomitengolf Suites

sind die 156 Quadratmeter großen Wellness-Suiten mit großzügigem Wohnbereich und zwei separaten Schlafzimmern. Alle Suiten verfügen über einen grandiosen Blick von den Loggien und Terrassen auf den angrenzenden Golfplatz, den gepflegten Hotelgarten sowie die zahlreichen Naturteiche und Seen.

>> Ein Golfplatz als Vorgarten <<

Die golfbegeisterten Gäste des Dolomitengolf Suites kommen in den Genuss der 27-Loch-Meisterschaftsanlage des Dolomitengolf Resorts. Die Anlage mit Blick auf die einzigartige Bergkulisse zählt aus gutem Grund zu den schönsten Golfplätzen im gesamten Alpenraum. Die drei mal neun individuell kombinierbaren Golfbahnen, die drei verschiedene 18-Loch-Runden mit zum Teil langen Par 4 und 5 ergeben, sind ganz behutsam im sonnenverwöhnten Tal der Drau in die Natur eingebettet. Bis Ende Oktober findet dort jeder Golfer sein grünes Glück. Dazu gibt es auch die angeschlossene Akademie Dolomitengolf, eine der professionellsten und erfolgreichsten Golfschulen Österreichs. Kurzurlauber die ohne sperriges Golfgepäck verreisen möchten, haben die



DAS PANORAMA IST SOWIESO SCHON EINZIGARTIG. JETZT WIRD DIE 27-LOCH-GOLFANLAGE BIS SOMMER 2017 AUCH NOCH AUF 36 LÖCHER ERWEITERT.



Das Design der Zimmer überzeugt ebenso wie die kulinarischen Kreationen aus der Haubenküche.

Möglichkeit, sich Ausrüstungen der neuesten Generation der Premiummarken PING und Callaway auszuleihen. Aktuell wird der Meisterschaftsgolfplatz auf 36 Löcher erweitert. Ab Sommer 2017 wird somit noch mehr Abwechslung für den anspruchsvollen Golfer geboten. Optische Highlights des neuen 9-Loch Kurses sind u.a. eine große Teichanlage mit eleganten Naturstein-Umrandungen und das Signature-Hole (Loch 3, Par 3) – hier geht's vom Abschlag direkt auf ein wunderschönes »Inselgrün«.

>> Wellness & Haubenküche <<

Entspannung hat im Dolomitengolf Suites viele Gesichter. Im Außenpool seine Bahnen ziehen, sich im liebevoll gepflegten

Garten mit einem guten Buch und einem kühlen Drink dem süßen Nichtstun hingeben oder im Panorama-Badehaus mit Finnischer Sauna, Bio-Sauna und Dampfbad relaxen.

Gekrönt wird das himmlische Urlaubsgefühl von erlesenen Gaumenfreuden. »Genuss mit allen Sinnen« lautet das Credo im Dolomitengolf Suites, das im Hauben-Restaurant Vincena seine Vollendung findet. Küchenchef Lukas Gröfler und sein Team legen großen Wert auf saisonale Produkte und kreieren mit großer Kunst exquisiteste Kulinarik. Bei schönem Wetter ist der Besuch der großen Chill-Out-Terrasse ein absolutes Muss. Bei dem malerischen Blick auf die an-

grenzenden Fairways, Grüns und der majestätischen Skyline der Lienzer Dolomiten, kann man die Seele so richtig baumeln lassen. ■

KONTAKT

Dolomitengolf Suites *****

Am Golfplatz 2
A-9906 Lavant
Tel. +43 (0)4852 - 61122-500
info@dolomitengolf-suites.com

WWW.DOLOMITENGOLF-SUITES.COM

EIN ÜBERZEUGUNGSVERSUCH VON RAINER SIGL.



Unfairien



Faul am Strand liegen war gestern – die Zukunft der Arbeit sieht anders aus.

“

Die archaische Unsitte, fünf Wochen Arbeitszeit am Strand zu verplempern, ist gottlob bald Geschichte.

”

38



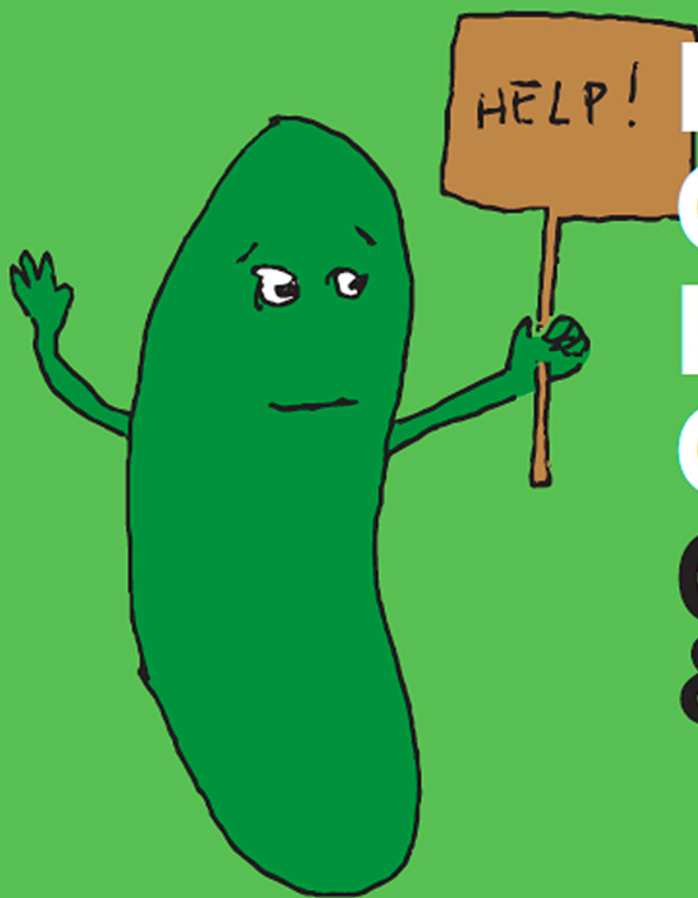
Mein Chef hat Weitblick. Kein Trend, der an ihm vorbeigeht, keine Innovation, die er auslöst. Die neue Arbeitswelt hat es ihm besonders angetan, seit er uns in der Firma per Video bequem vom Pool aus seiner Villa wohlwollend im Auge behalten kann. Vorbei die Zeiten, in denen die unsinnige Trennung von produktivem Arbeitsleben und sinnlos verplempelter Freizeit an den Umsätzen nagten – und auch die archaische Unsitte, fünf wertvolle Wochen Arbeits- und Lebenszeit an irgendwelchen überfüllten Stränden zu verschleudern, ist gottlob bald Geschichte. Das klingt jetzt auf den ersten Blick vielleicht hart, aber ja, mich zumindest hat der Mann, der meine Miete zahlt, vollends überzeugt, seit er mir das Ganze gestern abend um halb elf per Videokonferenz – ich wollte gerade ins Bett gehen, aber wenn der Chef anruft, eh klar – mal genauer erklärt hat.

Statt zum Beispiel sträflich träge irgendwo unter Palmen dahinzustagnieren, meinte er, mache es das Wunder der Telekommunikation ja zum Klacks, auch im Urlaub per Laptop die eine oder andere Arbeitswoche mitzuerledigen – das sei wohl für das Privileg, monatlich mehr oder weniger problemlos großzügig Geld überwiesen zu bekommen, nicht zu viel verlangt. »Workation«, die smarte Verbindung der Wörter »work« und »vacation«, sei der absolut passende, sexy Name für dieses Phänomen, dem mehr und mehr fitte, ehrgeizige und sexuell attraktive Menschen in aller Welt geradezu enthusiastisch verfallen würden: Man ist im Urlaub, trägt aber selbstlos und mit Freude auch in dieser ehemals schändlich vergammelten Zeit etwas zum Wohl des Unternehmens bei.

Und noch auf eine andere Variante kam die Rede – die »Staycation«, bei der man Urlaub nimmt, aber gar nicht mehr fortfahren muss – und mal ehrlich: wenn ich deutsche Touristen sehen will, geh ich zum Stephansplatz, aber echt – und stattdessen die eigene Stadt wie ein Tourist neu und aufregend erleben kann!

Nur für das dritte Modell, das mein Chef mir da voller Begeisterung besonders ans Herz gelegt hat, gibt es noch kein angemessen hippestes Wort, das die erotische Ausstrahlung des Konzepts so richtig rüberbringt. Am besten, futuristischsten und flexibelsten wäre es nämlich, so meinte er gestern ganz aufgeregt, während hinter ihm am Strand die Cocktailgläser leise klirrten, wenn man die beiden Konzepte irgendwie miteinander verbinden könnte – also seinen Urlaub aufzubrechen, in der eigenen Stadt zu bleiben und zugleich arbeiten zu gehen.

Wie ich der Irmi, meiner Frau, ganz begeistert davon erzählt hab, dann später, so um halb eins, halb zwei, hat sie's, glaub ich, nicht so ganz verstanden. Aber egal: Die drei Wochen auf Mallorca hab ich jetzt auf jeden Fall mal storniert. Der Sommer kann kommen!



In Sauren Gurken Zeiten kann jeder Cent helfen. Caritas &Du

Gurkenglas gegen den Hunger!
Mit 7 Euro pro Monat ein Kind
ernähren.

Bitte jetzt Kleingeld im Gurkenglas
sammeln und bis Ende September
bei einer BAWAG P.S.K. und Postfiliale
in Ihrer Nähe kostenfrei abgeben.
IBAN: AT92 6000 0000 0770 0004
Kennwort: Gurkenglas gegen den Hunger

Aktiv unterstützt von



Mehr Infos zur Gurkenglas-Aktion:
www.caritas.at
oder besuchen Sie uns auf
**[www.facebook.com/
caritasoesterreich](https://www.facebook.com/caritasoesterreich)**

SENF DEFEREGGER

Der Tiroler



<http://senf.defereggental.at>

*Senf ist nicht das Hauptgericht,
aber jene Zugabe, die aus einem guten Essen
eine wahre Gaumenfreude machen kann.*

Bernd Troger