

Report

**(+) PLUS**

Interim-Manager sind die  
Krisenfeuerwehr der Wirtschaft.  
Ihre Umsetzungsstärke ist auch  
bei Digitalisierungsprojekten  
gefragt.

**CHEFIN  
AUFZEIT**

22

**SMART CITY**

Wohnen und Arbeiten in der  
Seestadt Aspern.

28

**INTERVIEW**

Brigitte Ederer über Stromnetze,  
Speicher und Abhängigkeiten.

36

**COOL STUFF**

Alles, was schön ist und Spaß  
macht.

# ARA 360° KREISLAUF- WIRTSCHAFT FÜR ÖSTERREICH

STARTEN WIR  
DIE ZUKUNFT JETZT.

Schließen wir gemeinsam den Verpackungskreislauf:  
Hochwertige Sekundärrohstoffe für neue Produkte.  
Nachhaltige Verpackungen durch ARA Circular Design.  
Das ist 360° Kreislaufwirtschaft made in Austria.

**DIE TREIBENDE KRAFT IM RECYCLING.**

 ara.recycling [www.ara.at](http://www.ara.at)

**ARA**   
Altstoff Recycling Austria



EIN WORT VOM

EDITOR



ALFONS FLATSCHER  
Herausgeber

WEIHNACHTSMÄNNER  
UNTERWEGS

> Peter Thiel ist ein erfolgreicher US-Investor, Paypal-Mitbegründer, der erste externe Facebook-Financier. Jetzt ist der Multi-Milliardär in den Schlagzeilen, weil er Google vorwirft, für China zu spionieren. Thiel hat eine lange Historie an provokanten Aussagen, eine davon ist: »Freiheit ist in der Demokratie nicht möglich.«

Die Ansage macht zunächst einmal stutzig, weil wir bisher das Gegenteil für wahr gehalten haben. Freiheit braucht Demokratie, sie ist geradezu eine Vorbedingung für individuelle Entfaltung, weil sie dem Einzelnen eine Stimme gibt, zumindest beim Urnengang.

Wer sich aber das Verhalten der österreichischen Parlamentarier wenige Wochen vor Wahlgängen anschaut, könnte meinen, Thiel trifft doch den wahren Kern. Schnell werden da noch Geschenke an diverse Interessengruppen verteilt, in der Hoffnung, dass die Empfänger der Segnungen sich erkenntlich zeigen werden. In bleibender Erinnerung ist der September 2008, als Beschlüsse gefasst wurden, für die noch kommende Generationen zahlen werden. Auch die jetzige Phase der freien Mehrheitsbildung im Parlament droht ein teurer Spaß zu werden. Demokratie, die Politikern die Chance gibt, den Weihnachtsmann zu spielen, beraubt zumindest jene der Freiheit, die das ganze Spiel zu bezahlen haben. Laut Thiel endet Demokratie, die mit fremdem Geld Stimmen kauft, in der Tyrannei. Das ist mehr als eine Provokation.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 **KOPF DES MONATS.** Staatsopern-Chef Dominique Meyer wechselt an die Scala.



10 **REPORT(+PLUS-UMFRAGE.)** Bleibt Ibiza ohne Folgen?



12 **FÜHRUNGSKRÄFTE AUF ZEIT**

Interim-Manager sind die Krisenfeuerwehr. Ihre Stärken sind auch bei Digitalisierungsprojekten gefragt.



28 **»ALTE ABHÄNGIGKEITEN«**

Brigitte Ederer über Batteriespeicher und den Ausbau der Stromnetze im Report(+PLUS)-Interview.

08 **E-Mail aus Übersee.** It's the economy, stupid.

18 **»Den Druck hab ich mir selbst gemacht.«** Micky Klemsch im Interview.

22 **Smart City.** Wohnen und Arbeiten in der Seestadt Aspern.

30 **Alexa, hast du einen Job für mich?** Wie sich unser Erwerbsleben ändert.

32 **Transformation in 5 Schritten.** Unternehmen in die Zukunft führen.

34 **Innovatives Österreich.** Lösungen und Projekte mit Mehrwert.

36 **Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.

38 **Satire.** Kollapsklima. Ein Forderungskatalog von Rainer Sigl.

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: Valerie Hagmann, Mag. Rainer Sigl, Anne M. Schüller Layout: Report Media LLC Produktion: Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl Druck: Styria Medieninhaber: Report Verlag GmbH & Co KG, Lienfelderstraße 58/3, A-1160 Wien Telefon: (01) 902 99-0 Fax: (01) 902 99-37 E-Mail: office@report.at Web: www.report.at



KURZ  
ZITIERT

»In der Praxis ist digitale Transformation in vielen Fällen ein ebenso hoch ambitioniertes wie zum Scheitern verurteiltes Unterfangen. So als würde man in Flip-Flops den Himalaya besteigen.«

Für Eteature-Geschäftsführer Stefan Dangel greifen schon die Ansätze zu kurz.

»Durch den taubenhaften Richtungsschwenk der Zentralbanken hat Gold an Attraktivität gewonnen.«

Markus Dürnberger, Bankhaus Spängler, sieht eine Renaissance des Edelmetalls.

»Er ist so etwas wie die Platzreife beim Golf und soll die Etikette im Umgang mit E-Scootern vermitteln, die man sonst nirgendwo findet.«

Christian Schernthaner, IOM, entwickelte eine Führerschein-App für E-Scooter.

»Für die Zukunft unserer Branche ist dieser Wandel tödlich.«

Nicht nur die Taxler, auch Friseurinnungsmeister Marcus Eisinger sieht durch intransparente Geschäftsmodelle das Ende seiner Zunft nahen.

»Fad ist mir nicht.«

Bundespräsident Alexander Van der Bellen fühlt sich gut ausgelastet.



## Kopf des Monats

## ITALIEN IM HERZEN

Staatsopern-Direktor Dominique Meyer wird neuer Intendant der Mailänder Scala – allerdings nicht ganz unumstritten und erst ab 2021.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Seine Ernennung war keine große Überraschung, der Zeitpunkt schon eher. Dominique Meyer, Direktor der Wiener Staatsoper, löst den Österreicher Alexander Pereira als Intendant des Mailänder Teatro alla Scala ab. Allerdings später als erwartet: Pereiras Vertrag wurde noch einmal bis Juni 2021 verlängert. Meyers Amtszeit in Wien endet im Sommer 2020, hier beerbt ihn Bogdan Roscic. Der Entscheidung waren heftige Proteste der MitarbeiterInnen vorangegangen. Die Mezzosopranistin Cecilia Bartoli hatte gar in Solidarität mit Pereira drei Auführungen abgesagt.

Auf der Liste der Headhunter von Egon Zehnder stand Meyer als Kandidat mit dem besten internationalen Lebenslauf ganz oben. 1955 als Sohn eines Diplomaten im Elsass geboren, absolvierte er in Paris ein Wirtschaftsstudium und stieg danach in die Politik ein. Zunächst im Industrieministerium tätig, holte 1984 der

damalige Kulturminister den Klassikfan in sein Kabinett und ebnete ihm später den Weg an die Pariser Oper. 1989 wurde Meyer deren Generaldirektor. Bei einem neuerlichen kurzen Zwischenspiel als Politikberater bereitete er die Gründung des TV-Senders Arte vor. 1994 übernahm er die Leitung der Oper von Lausanne, 1999 folgte der Wechsel an das Théâtre des Champs-Élysées in Paris.

Seit Juni 2010 ist Meyer auf dem glatten Wiener Parkett tätig. Differenzen mit Dirigenten und Regisseuren überstand er weitgehend unbeschadet. Kritik an der konservativen künstlerischen Ausrichtung des Hauses konterte er mit einer Reihe zeitgenössischer Werke und einer Auftragsarbeit an Olga Neuwirth. Der Zuspruch des Publikums – Auslastung 99 Prozent – war ihm gewiss. Der stets freundliche, bescheidene Gourmet freut sich auf sein »neues Abenteuer«: »Italien hat schon immer einen besonderen Platz in meinem Herzen gehabt!«

## INITIATIVE

### FLÜGEL FÜR DIE BILDUNG

Die B&C Privatstiftung und die Berndorf Privatstiftung stecken 5,5 Millionen Euro in die gemeinsam gegründete »MEGA Bildungsstiftung«, die künftig Bildungsprojekte schulischer und externer Partner in ganz Österreich unterstützt. »MEGA« steht für »Multiple Education Grants Austria«. Inhaltliche Schwerpunkte sollen in den Bereichen »Chancengleichheit in der Bildung« sowie »Allgemeine Wirtschaftskompetenz« gesetzt werden. Mariella Schurz, Generalsekretärin der B&C Privatstiftung, nannte als Beweggründe das Brachliegen von Talenten und die Abhängigkeit der Bil-



Die MEGA Bildungsstiftung will Chancengleichheit fördern und hofft auf weitere Unterstützer.

dungswege vom Elternhaus: »Es ist ein Armutszeugnis für Österreich, dass wir die Durchlässigkeit des Bildungssystems vernachlässigt haben.« Norbert Zimmermann, Vorstand der Berndorf Privatstiftung, will »die besten Ideen und Initiativen für das ganze Land wirksam machen«. Erste Förderprogramme kommen bereits 2020 zur Anwendung. Ex-Neos-Chef Matthias Strolz bringt sich für sein »Herzensthema« im Expertenbeirat ein. Er sieht die Initiative als »Flügel-Heben im großen Stil«.

Fotos: Riegl, B&C/APA-Fotoservice/Hörmanseder



Spatenstich für den Ausbau der neuen Büro- und Fertigungsanlage in Horn. Auch die US-Zentrale von Riegl in Florida wird erweitert.

## Hightech aus Horn auf Erfolgskurs

Riegl, international erfolgreicher Hersteller von Laserscannern für Vermessungseinsätze, investiert massiv in den Ausbau von Produktions- und Büroflächen am Standort Horn.

➤ Die weltweit ungebrochen hohe Nachfrage nach den Hochleistungssensoren aus Österreich lässt das Horner Unternehmen weiter expandieren. Das Unternehmen, das im Vorjahr sein 40-jähriges Firmenjubiläum feierte, begegnet den steigenden Kundenwünschen mit mehreren Bauprojekten.

Seit dem Frühjahr entsteht am Hauptsitz in Horn eine neue Büro- und Fertigungsanlage, welche die Platinen-Fertigung sowie die Software-Entwicklung beherbergen wird. Die zusätzliche Nutzfläche von 2.200 m<sup>2</sup> auf drei Geschoßen bietet Platz für 80 MitarbeiterInnen. Weiters entsteht eine moderne Messtunnelanlage mit über 100 Metern Länge, die zu Tests und Abgleich der Sensoren genutzt wird. Bei Planung und Ausführung der Bauarbeiten kommen bewährte örtliche Firmen zum Einsatz.

Auch in den USA wächst Riegl weiter. Seit 20 Jahren in Übersee aktiv, errichtet das Unternehmen bis Herbst 2020 in Orlando, Florida, eine neue Nordamerika-Zentrale mit Arbeitsplätzen für 50 MitarbeiterInnen.

Die Gesamtkosten betragen mehr als zehn Millionen Euro. »Die Investitionen in den Standort Horn untermauern unser jahrzehntelanges Vertrauen in die Region und die Stadt Horn«, betont Johannes Riegl, Gründer und CEO der Riegl Firmengruppe, sein Bekenntnis zum niederösterreichischen Stammsitz. »Unser Neubau in den USA wiederum zeigt die wachsende Internationalität des Unternehmens und die hohe Bedeutung des nordamerikanischen Marktes für Riegl.«

## FORSCHUNG

### NEUER SUPERCOMPUTER

Der »Vienna Scientific Cluster 4« (VSC-4) ist der leistungsfähigste Computer, der je in Österreich in Betrieb genommen wurde. Das Gemeinschaftsprojekt von fünf österreichischen Universitäten – TU Wien, Universität Wien, Universität für Bodenkultur Wien, TU Graz und Universität Innsbruck – wurde finanziell vom Wissenschaftsministerium unterstützt.

Installiert ist der Großrechner der Firma Lenovo an der TU Wien. Mit einer Leistung von 3,7 Petaflops (ein Petaflop bedeutet eine Million Milliarden Rechenoperationen pro Sekunde) ist der VSC-4 mehr als fünfmal so leistungsstark wie das Vorgängermodell. In der Weltrangliste der Supercomputer schafft es der VSC-4 auf Platz 82. »Die Strategie der VSC-Partneruniversitäten, gemeinsam einen Supercomputer zu betreiben, hat sich in den vergangenen Jahren bestens bewährt«, freut sich Regina Hitzenberger, Vizerektorin für Infrastruktur an der Uni Wien. »Mit dem VSC-4 ist sichergestellt, dass die Forschung im Bereich High-Performance-Computing auch in Zukunft einen internationalen Spitzenplatz einnehmen kann«, sagt Bundesministerin Iris Rauskala. Großrechner mit extrem hoher Rechenleistung sind in vielen Forschungsbereichen unverzichtbar: Für Simulationen des Universums nach dem Urknall wird der Supercomputer ebenso eingesetzt wie in der Bioinformatik, für quantenphysikalische Berechnungen bei der Entwicklung neuer Materialien oder Modelle zur Optimierung öffentlicher Verkehrsmittel.

## BUCHTIPP

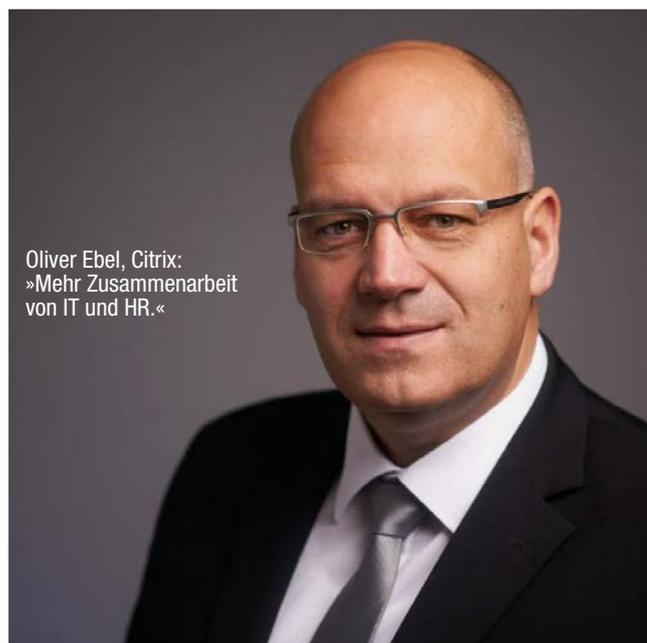
## DER MANAGEMENT-GURU ERZÄHLT

**> Seit einigen Jahren unterhält** Henry Mintzberg in seinem Blog mit witzigen und nachdenklichen Geschichten aus der Welt der Wirtschaft. 42 davon erschienen nun in Buchform und sind auf Wunsch des Autors vor dem Einschlafen zu lesen. Sie funktionieren jedoch mit Sicherheit auch am Strand oder im Flugzeug, etwa die Anekdote vom CEO einer Airline, der auf seinem Platz in der Ersten Klasse besteht, weshalb ein zahlender Kunde in die Touristenklasse versetzt wird. Bürokraten, die Prozesse zu Tode optimieren, fehlen ebenso wenig wie »seelenlose« Führungskräfte, die das Arbeitsklima zerstören.

Doch der knapp 80-Jährige legt nicht nur den Finger auf die Wunde, sondern gibt auch weise Ratschläge mit auf den Weg. Sein Credo: Manager sollten nicht abgehoben führen, sondern engagiert von innen heraus. Wie das geht? Nun, Mintzberg erklärt dies mithilfe von Kühen, Unkraut, Orchestern und Rührei. Patentlösungen fehlen in diesem Managementbuch. Die überlässt er getrost »den Büchern, die die Probleme noch verschlimmern«.

**> Henry Mintzberg: Die besten Gute-Nacht-Geschichten für Führungskräfte.** Redline Verlag 2019

ISBN: 978-3-86881-758-4



Oliver Ebel, Citrix:  
»Mehr Zusammenarbeit von IT und HR.«

## König Kunde, Königin Mitarbeiterin

Fühlen sich MitarbeiterInnen auf ihren Arbeitsplätzen wohl, steigt die Produktivität. Experten vermitteln zwischen den beiden Welten IT und HR.

**> Europäische Führungskräfte sind überzeugt: Wer es schafft, die »Employee Experience« zu verbessern, hat engagiertere und treuere MitarbeiterInnen, die es schaffen, die Produktivität und die Kundenzufriedenheit deutlich zu steigern.** Intelligent-Workspace-Spezialist Citrix hat in einer repräsentativen Umfrage unter mehr als 600 europäischen Senior-ManagerInnen untersucht, welche Faktoren in Bezug auf die Employee Experience in den Augen der Führung eine große Rolle spielen. Das Fazit: Mehr Zusammenarbeit ist nötig.

»Die Optimierung der Customer Experience war jahrelang das bestimmende Thema in den Chefetagen. Jetzt sind die Mitarbeiter an der Reihe«, erklärt Oliver Ebel, Area Vice President Central Europe bei Citrix. »Dieses Ziel lässt sich nur dann erreichen, wenn HR und IT eng zusammenarbeiten.«

Der Fokus vieler Unternehmen auf »Employee Experience« lässt sich leicht nachvollziehen: Engagierte MitarbeiterInnen würden laut 33 % der Befragten die Kundenzufriedenheit erhöhen. 41 % erwarten, dass sich die Produktivität verbessert und ein Viertel hält eine Steigerung der Kreativität und Innovationskraft für realistisch. Gleichzeitig könnten die Kosten für das Halten und Gewinnen von Talenten sinken: Ist die Employee Experience gut, kann sich dies durch treuere MitarbeiterInnen und Vorteile im Anwerben neuer Kräfte bezahlt machen.

Harten Faktoren wie den Vertragsbedingungen und dem Gehalt messen die befragten Führungskräfte das größte Gewicht bei. 46 % nannten die Führungskultur, 40 % eine flexible Arbeitsgestaltung und 29 % einen modernen Arbeitsplatz als zentrale Faktoren. 65 % der Unternehmen beschäftigen bereits Experten mit Erfahrung in beiden Welten, die Brücken zwischen der IT und der HR bauen.

## ENERGIE

## B&amp;R SETZT AUF SOLARSTROM

Der Automatisierungsspezialist B&R erweiterte seine Photovoltaikanlage und betreibt nun die größte Eigenverbrauchsanlage Österreichs. Das Eggelsberger Unternehmen nutzt den umweltfreundlichen Solarstrom für die hauseigene Fertigung. Der erste Teil der Photovoltaikanlage ist seit Mai 2018 in Betrieb. Mit dem kürzlich abgeschlossenen Ausbau liefert die Anlage pro Jahr 1.500 MWh, das entspricht in etwa dem jährlichen Verbrauch von 430 Einfamilienhäusern. Der Solarstrom wird direkt in die Produktionsanlagen eingespeist. Auf den Dächern der B&R-Gebäude nehmen die Photovoltaikpaneele eine Fläche von rund 12.000 m<sup>2</sup> ein.

Die Erweiterung wurde mit Unterstützung des



B&R-Werk Eggelsberg: Österreichs größte Eigenverbrauchsanlage liefert 1.500 MWh Solarstrom.

Landes Oberösterreich ermöglicht. »Genau solche Zuschüsse erleichtern es Unternehmen, aktiv zum Umweltschutz beizutragen«, sagt B&R-Geschäftsführer Hans Wimmer. Auch die Konzernmutter ABB engagiert sich mit der Initiative »Mission to Zero« für den Ausstieg aus fossilen Energiequellen. Mehr als die Hälfte des Umsatzes von ABB stammt aus Technologien, die die Ursachen des Klimawandels bekämpfen.

## Smart & Easy

Unter dem Motto »Let's Power Higher Performance« lädt T-Systems Austria gemeinsam mit 16 Partnern zum diesjährigen Sommerevent.



Am 6. August zeigen bei einem großen Sommerevent in Wien Partner und Experten das smarte Lösungsportfolio von T-Systems.

**>** Im Zeitalter der Digitalisierung müssen Unternehmen definieren, wie sie die neuen digitalen Möglichkeiten nutzen, wie sie für ihre Kunden einen Mehrwert schaffen, aber auch, wie sie ihre Mitarbeiter auf diese Reise mitnehmen. Diese und andere Fragen stehen im Mittelpunkt des Sommerevents von T-Systems Austria, das wieder mit einem breiten Spektrum der vielfältigen Entwicklungen in der digitalen Welt aufwartet.

Am Programm stehen Aus- und Einblicke in die Netze der Zukunft, das zentrale Thema Cyber Security, Multi-Cloud- & Infrastructure-Angebote sowie Lösungen, die Städte smarter machen. T-Systems und sein Schwesterunternehmen Magenta Telekom präsentieren eine Vielzahl an Aktivitäten rund um das Leben mit dem »Internet der Dinge«. Gezeigt werden Lösungen, die Städte und Regionen künftig so richtig »smart & easy« werden lassen: Smart Street Lighting, Smart Waste Management, Smart Air Quality Monitoring und den Smart City Tree.

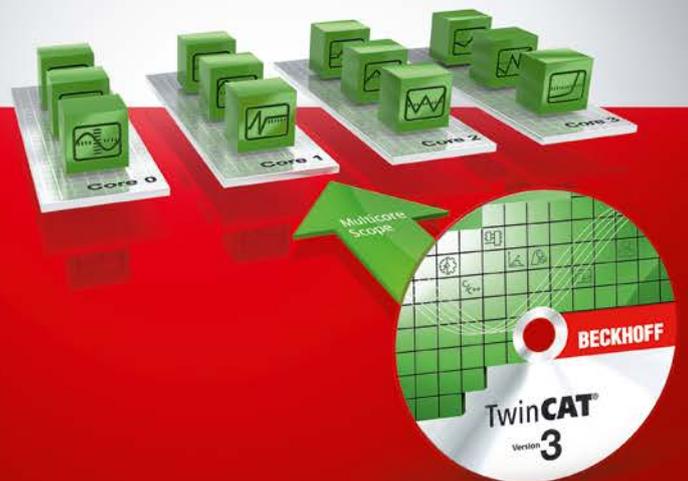
Weitere 16 Partner wie PureStorage, SNP Austria, Fortinet, Silverpeak, VMware, Retarus, T-Systems Multimedia Solutions (MMS Dresden) und Detecon präsentieren ihre Lösungen. Als Keynote-Speaker konnte Ali Mahlodji, Gründer von watchado, gewonnen werden. Die Teilnahme ist nur mit gültiger Anmeldung und persönlicher Einladung möglich.

**DATUM:** 6. August 2019, ab 14.30 Uhr

**ORT:** T-Center, Rennweg 97-99, 1030 Wien

**ANMELDUNG & INFO:** <https://higher-performance.t-systems.at>

## Das Multicore-Oszilloskop für Big Data: TwinCAT 3 Scope



### [www.beckhoff.at/TwinCAT-3-Scope](http://www.beckhoff.at/TwinCAT-3-Scope)

Mit dem TwinCAT Scope werden messtechnische Anwendungen auch für „Big Data“ denkbar einfach: Der Multicore-Support ermöglicht die Aufzeichnung und Darstellung von sehr großen Datenmengen. Das Software-Oszilloskop ist vollständig in die TwinCAT-Steuersystemarchitektur integriert und ermöglicht über das Charting-Tool die einfache grafische Darstellung von Signalverläufen.

- Hohe Performance durch Multicore-Support
- Einfaches, intuitives Engineering
- Nahtlose Integration in Visual Studio®
- Hohe Abtastrate im µs-Bereich
- Trigger-gesteuerte Aufnahmen
- Analysen zur Laufzeit

# Email



## It's the economy, stupid

Die US-Wirtschaft wächst so schnell wie seit Jahren nicht. Die Arbeitslosenzahlen sind niedrig und die Löhne steigen. Trump im Glück?

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK



**Im November 2020** wird in den USA gewählt. In der politischen Zeitrechnung ist das eine Ewigkeit, aber die Zeichen stehen heute auf Wiederwahl von Donald Trump.

Pragmatisch wie die Amerikaner sind, wählen sie ihre Geldbörse, was Bill Clinton zur vielzitierten Aussage veranlasst hat: »It's the economy, stupid.«

Die wirtschaftlichen Indikatoren sehen allesamt hervorragend aus, unbeeindruckt von den Unkenrufen der Wirtschaftsexperten, die nach den starken Zahlen im zweiten (+4,2 %) und dritten (+3,7 %) Quartal 2018 befürchteten, dass dieses Tempo wohl nicht zu halten sein werde.

Mike Bellaman, Sprecher der Bauwirtschaftsvereinigung ABC, führt die Erfolge auf die Steuerreform und die Deregulierung zurück: »Die zusätzlichen Dollar, die unterm Strich übrigbleiben, werden jetzt nicht fürs Steuerzahlen verwendet, sondern investiert – vor allem in neues Personal und neue Maschinen.«

Die Körperschaftssteuer wurde von 35 auf 21 Prozent gesenkt und das hat gerade dem Bausektor enorm geholfen. 98 Prozent aller US-amerikanischen Baufirmen beschäftigen weniger als 100 Mitarbeiter, aber ihre Branche ist eine treibende Kraft des Aufschwungs. Das »Bureau of Labor Statistics« prognostiziert, dass bis 2026 rund 750.000 neue Arbeitsplätze im Bauwesen entstehen werden.

2018 wurden rund 1,3 Billionen US-Dollar fürs Bauen ausgegeben, damit liegt die Branche an dritter Stelle der wichtigsten Wirtschaftszweige – nach dem Gesundheitswesen und dem IT-Sektor. »Wenn ich mit meinen Mitgliedern rede«, sagt Bellaman, »dann sagen sie mir, dass sie vorher als Unternehmer und Arbeitgeber verunglimpft wurden. Jetzt aber gebe es eine Kultur der Wertschätzung.«

Deregulierung, die quer durch alle Mi-



**Die USA sind weit weniger angreifbar als China.**



nisterien forciert wird, hat dazu einen wesentlichen Beitrag geleistet. Mick Mulvaney, Trumps Stabschef, gilt hier als treibende Kraft und die *Washington Post* schreibt über ihn: »Wöchentlich macht er Druck auf Mitglieder des Kabinetts, Regulierungen zu streichen, und macht ihnen klar, ihr Erfolg werde daran gemessen, wie viele sie tatsächlich entsorgen.«

Auch dass im Bankensektor nach der Finanzkrise eingeführte Regulierungen wieder rückgängig gemacht wurden, geht auf die Kappe von Mulvaney. Das sei einer von fünf Gründen, weshalb die US-Wirtschaft früher oder später im Chaos versinken werde, kritisiert Nomi Prins von der linksliberalen Zeitschrift *The NATION*. Die anderen vier: Steuerenkungen, Handelskriege, der Konflikt mit den Notenbankern und der Isolationismus.

Weitreichende Ausnahmen für Banken, deren Umsätze unter 250 Milliarden Dollar liegen, öffneten Tür und Tor für neue, verantwortungslose Kreditvergaben – so lautete Prins' Kritik. Mulvaney antwortet: »Firmen kommen endlich wieder an Kredite.«

Zölle und Handelskriege werden die amerikanische Wirtschaft krachend auf den Boden der Realität zurückbringen, argumentieren auch viele linke Ökonomen.

Trump's Experten halten dem entgegen, dass Washington in jedem Handelskrieg auf jeden Fall die besseren Karten habe, denn: Nur 13 Prozent des BIP werden durch Exporte erwirtschaftet. Die USA sind damit weit weniger angreifbar als etwa China. Peking vermeldet das langsamste Wachstum seit 1992.

Bisher sprechen die Zahlen für Trumps Wirtschaftspolitik, bisher. Aber die Dinge können sich rasch ändern und es ist noch eine lange Zeit bis November 2020.

Ohne einen Wahlhelfer namens Rezession wird sich Trumps Gegner aber schwertun, egal wie er oder sie heißt.

# Die Fachmedien des Report Verlags informieren:

## IFES-Studie: Worauf Entscheidungsträger vertrauen

Fachmedien haben bei Österreichs Entscheidungsträgern einen ausgezeichneten Ruf. Sie dienen als seriöse Informationsquelle, zeigen aktuelle Trends auf und liefern Unterstützung bei Investitionsentscheidungen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für empirische Sozialforschung (IFES).

Fachzeitschriften sind für Österreichs Entscheider eine wesentliche Informationsquelle. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des renommierten Instituts für empirische Sozialforschung (IFES) im Auftrag des Österreichischen Zeitschriften- und Fachmedienverbands ÖZV. Fachmedien halten Entscheider über aktuelle Entwicklungen der Branche auf dem Laufenden (96 Prozent) und werden für ihre ausführliche Berichterstattung und Hintergrundinformationen geschätzt (88 Prozent). Für 63 Prozent sind Fachmedien für die kontinuierliche Information über Produkte und Anbieter wichtig. 49 Prozent der Entscheider setzen bei bedeutenden Investitionsentscheidungen auf Informationen aus Fachmedien. Sie liefern laut den Entscheidern Impulse für Kaufentscheidungen (62 Prozent), zeigen Neuheiten, Trends und Marktentwicklungen (91 Prozent), werden als glaubwürdige Quellen, die neutrale und seriöse Informationen liefern (61 Prozent), wahrgenommen, schaffen Markttransparenz (57 Prozent) und stärken die eigene Fachkompetenz (65 Prozent).

**Zur Studie:** Die Grundgesamtheit der Studie sind 350.000 Entscheidungsträger aus der Privat- und Gemeinwirtschaft. Mit einer repräsentativen Stichprobe von 500 Entscheidungsträgern wurden im Frühjahr 2018 telefonische Interviews durchgeführt.

*Welche der folgenden Informationsquellen haben Entscheider in den letzten zwölf Monaten aus beruflichen Gründen genutzt?*

Fachzeitschriften Print & digital	95 %
Gedruckte Fachzeitschriften	92 %
Digitale Angebote von Unternehmen	80 %
Gedruckte Kundenzeitschriften von Unternehmen	70 %
Digitale Angebote von Fachzeitschriften	69 %
Veranstaltungen	60 %
Außendienst-/Vertreterbesuche	57 %
Fachmessen	48 %

Quelle: IFES Fachzeitschriften-Entscheiderstudie 2018

*Informationsquellen, die Neuheiten, Trends und Marktentwicklungen aufzeigen*

Fachzeitschriften Print & digital	91 %
Gedruckte Fachzeitschriften	78 %
Digitale Angebote von Fachzeitschriften	77 %
Fachmessen	74 %
Veranstaltungen	71 %
Digitale Angebote von Unternehmen	64 %
Kundenzeitschriften von Unternehmen	61 %
Außendienst- und Vertreterbesuche	58 %

Quelle: IFES Fachzeitschriften-Entscheiderstudie 2018

*Fachmedien...*

... nutze ich, um über aktuelle Entwicklungen der Branche am Laufenden zu sein	96 %
... schätze ich für ausführliche Berichterstattung und Hintergrundinformation	88 %
... nutze ich, um neutrale Produktvergleiche und Tests zu lesen	77 %
... bieten Argumentationen für innerbetriebliche Diskussionen und Neuerungen	76 %

Quelle: IFES Fachzeitschriften-Entscheiderstudie 2018

*Quellen für glaubwürdige, seriöse Informationen*

Fachzeitschriften Print & digital	61 %
Gedruckte Fachzeitschriften	52 %
Veranstaltungen	52 %
Fachmessen	51 %
Digitale Angebote von Fachzeitschriften	42 %
Digitale Angebote von Unternehmen	32 %
Außendienst-/Vertreterbesuche	31 %
Gedruckte Kundenzeitschriften von Unternehmen	29 %

Quelle: IFES Fachzeitschriften-Entscheiderstudie 2018

> DIE GROSSE UMFRAGE

# NATIONAL-RATSWAHL 2019



Das Ibiza-Video und die Auflösung der Koalition bewegten das Land wie kaum zuvor. Bei der EU-Wahl zeigten sich indessen kaum Auswirkungen. Nach ersten Prognosen für die Nationalratswahl im September könnte in Bezug auf die Machtverhältnisse alles beim Alten bleiben. Lediglich eine Trendwende macht sich bemerkbar: Das in früheren Wahlkämpfen vorherrschende Thema Zuwanderung wurde vom Klimaschutz abgelöst. Wie glaubwürdig die Parteien dabei agieren und ob Ibiza tatsächlich ohne Folgen bleibt, hat Report(+)**PLUS** bei ExpertInnen nachgefragt.

10

## 1 Erstmals wird Klimaschutz im Wahlkampf von allen Parteien thematisiert. Wem gelingt das überzeugender?



> **Peter Filzmaier**

*Professor für Politikwissenschaft an der Donau-Universität Krems und der Karl-Franzens-Universität Graz sowie geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Strategieanalysen (ISA) in Wien*

Eine Standardfrage in der Wahlforschung lautet, ob Partei X bei einem Thema sehr, eher, eher nicht oder gar nicht Kompetenz und Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird. Die Antwort darauf ist natürlich ein subjektiver Eindruck der Wähler und keine Studie über das wirkliche Themenwissen von Parteipolitikern. Doch das entsprechende Image entsteht über viele Jahre und ist für die Grünen hier unbestritten am besten. So ein Meinungsbild können andere Parteien nicht in ein paar Wahlkampfmonaten umdrehen.

> **Wolfgang Bachmayer**

*Geschäftsführer des Markt- und Meinungsforschungsinstituts OGM*

Ja, das Thema Klimaschutz hat nun – auch abseits von jedem Greta-Hype – wieder Hochkonjunktur, nachdem es in den letzten Jahren etwas in den Hintergrund gerückt ist. Aber auch vorher gab es schon Peaks wie das Waldsterben in den 80ern. Natürlich nutzt dieses Thema am meisten den Grünen als »Erfindern«. Die anderen versuchen natürlich mit aufzuspringen, aber noch gilt hier das Sprichwort von Schmied und Schmiedl.

> **Alexandra Siegl**

*Senior Consultant der Peter Hajek Public Opinion Strategies GmbH*

Klimaschutz ist derzeit ein zentrales Thema, bei dem sich die Wählerinnen und Wähler Lösungen von der Politik erwarten. Somit kommt im Wahlkampf 2019 auch keine Partei daran vorbei, ein eigenes Konzept dazu zu präsentieren. Grundsätzlich werden Lösungen für den Klimaschutz am stärksten den Grünen zugetraut, die sich bei diesem Thema seit Jahren glaub-

haft positionieren. Was aber nicht vergessen werden darf: Man wünscht sich zwar Lösungen für den Klimaschutz, nur eine Minderheit will sich aber auch selbst deutlich einschränken. Und da punkten Parteien, die Vorschläge präsentieren, bei denen der Einzelne nichts an seinem Verhalten ändern muss – Stichwort Wasserstoffauto oder Ausbau erneuerbarer Energien.

Fotos: iStock, A&W, Walter Wobrazek

## 2 Führt die Ibiza-Affäre zu verstärktem Interesse der WählerInnen?

### > Peter Filzmaier

Bei den Wahlen zum Europäischen Parlament haben das Strache-Video und die Folgeereignisse die Beteiligung erhöht. Allerdings hatten wir für den Nationalrat mit über 80 Prozent schon 2017 eine der höchsten Wahlbeteiligungen überhaupt. Es bestätigt sich aber eine Grundregel der Politikwissenschaft, dass Wählerzahl und Demokratiequalität nicht unbedingt zusammenhängen. Oft führen gerade Skandale oder Konfliktsituationen, die sich keiner vorher wünscht, zu mehr politischer Teilnahme.

## 3 Wird Korruption kritischer wahrgenommen?

### > Peter Filzmaier

Wahrgenommen ja, nur hinsichtlich der Konsequenzen bin ich skeptisch. Von den drei größeren Parteien will eher jeder genau dort mehr Transparenz, wo es ihm selber weniger weh tut. Als Wahlmotiv könnte der Eindruck »Die sind alle so!« – nämlich in ihrer Finanzgebarung nicht seriös – entstehen. Die Branche Politik hat ihren Ruf ruiniert. Doch muss sich jeder Einzelne von uns an der Nase nehmen. Wer ständig »Brauchen S' a Rechnung?« fragt, sollte nicht über Transparenzmängel in der Politik schimpfen.

### > Wolfgang Bachmayer

Das hat sich bereits bei den EU-Wahlen voll entfaltet, wo die Wahlbeteiligung auch durch die Abwahl der Regierung samt Kanzler Kurz enorm gestiegen ist. Auch wenn die Ibiza-Affäre für viele der aktuellen Entwicklungen verantwortlich ist, sind die Vorkommnisse in Ibiza – und damit HC Strache – schon in den Hintergrund gerückt. Natürlich werden aber die PolitikerInnen im Wahlkampf ausgiebig daran erinnern, das Thema Ibiza ist aber bei den WählerInnen schon weitgehend »gegessen«.



### > Wolfgang Bachmayer

Ja natürlich, so hat es im letzten erfolgreichen NR-Wahlkampf 2013 der Grünen unter Eva Glawischnig eine zentrale und wirksame Rolle gespielt. Aber das Thema ist nicht neu und hat schon eine lange »Erfolgsgeschichte« in Wahlkämpfen, man denke nur an den AKH-Skandal, die Noricum-Affäre, Eurofighter etc. Insofern ist das aktuell von den Medien sehr intensiv behandelte Thema der Parteienfinanzierung bei der Wählerschaft gar nicht so »heiß« – nach dem Motto »Das haben wir eh schon immer gewusst«.

11

### > Alexandra Siegl

Die Ibiza-Affäre hat zu Beginn zu zwei gegenläufigen Effekten geführt: Einerseits wurden sowohl Gegner der FPÖ als auch Teile ihrer WählerInnen mobilisiert – Letztere über eine »Jetzt erst recht«-Kampagne –; andererseits fühlten sich viele WählerInnen auch stärker von der Politik abgestoßen. Je länger der Ibiza-Skandal zurückliegt, umso mehr verblasen diese Effekte. Was jedoch bleibt, ist ein gesunkenes Vertrauen in die Politik insgesamt, nicht nur in die FPÖ. »Es sind ja doch alle Politiker gleich«, denkt sich so mancher Wähler, und Nachrichten rund um dubiose Parteienfinanzierungsstrukturen auch bei anderen Parteien verstärken diese Wahrnehmung.



### > Alexandra Siegl

Der Themenkomplex Korruption und intransparente Parteienfinanzen ist durch den Ibiza-Skandal wieder stärker in den Vordergrund und ins Bewusstsein der Menschen gerückt. Das ist auch einer der Gründe, warum Grüne und NEOS in den Umfragen derzeit stärker sind als noch vor ein paar Monaten. Beide Parteien sind beim Thema Transparenz und Ehrlichkeit aus Sicht der WählerInnen und Wähler glaubwürdig positioniert. Erstaunlich ist dennoch, wie wenig die FPÖ in den Umfragen verloren hat. Die blaue Wählerschaft wählt ihre Partei überwiegend aufgrund des Zuwanderungsthemas. Hier fühlt man sich nur von der FPÖ vertreten, da hält man sogar einen Ibiza-Skandal aus.

# FÜHRUNGSKRÄFTE AUF ZEIT

Brigitte Bierlein hat interimistisch die Führung der Staatsgeschäfte übernommen – in Österreich ein bisher ungewöhnlicher Vorgang. In der Wirtschaft kommen befristete Führungslösungen häufiger vor. Interim-Manager springen ein, wenn Unternehmen in herausfordernde Phasen analytische Kompetenz und Umsetzungsstärke brauchen. Digitale Transformationsprozesse führen derzeit zu einem starken Anstieg der Einsätze.

VON ANGELA HEISENBERGER

12



**> Früher wurden sie geholt**, wenn in Unternehmen bereits das Dach brannte. Interim-Manager galten lange Zeit als Krisenfeuerwehr der Wirtschaft: Sie kamen als knallharte Macher und packten dort an, wo es bisher an Entscheidungsschwäche fehlte. Betriebsräte fürchteten die externen Manager als Cost-Cutter, die reihenweise Personal entließen. Besonders während und nach der Krise war die Hoffnung auf Rettung durch die abgebrühten Sanierungsexperten groß.

Inzwischen hat sich das Berufsfeld ge-

wandelt. Restrukturierungen machen nur noch 12 bis 15 % der Einsätze aus. Stark im Steigen begriffen, sind jedoch Digitalisierungs- und Change-Projekte – nicht zuletzt weil in den Unternehmen oft diesbezügliches Know-how fehlt. »Digitalisierung ist schwierig. Das Feld der Möglichkeiten ist kaum zu überblicken, gleichzeitig sind bei vielen Firmen noch zu wenige Erfahrungswerte vorhanden. Zusätzlich ist klar, dass das Fortbestehen oft daran hängt, Chancen nutzen zu können, die sich durch die Digitalisierung ergeben«, sagt der Salzburger Interim-Manager

Siegfried Lettmann. »Besonders in den Bereichen Geschäftsprozesse, agiles Management, Industrie 4.0 und Big Data werden Interim-Manager aufgrund ihres breiten Erfahrungsschatzes immer stärker nachgefragt«, bestätigt Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).

Zweistellige Zuwächse jährlich zeigen das große Potenzial, das in diesem Markt steckt – und den Nachholbedarf heimischer Unternehmen. Interim-Management kommt ursprünglich aus Belgien und verbreitete-



te sich vor rund 50 Jahren zunächst in den Niederlanden, Skandinavien und den USA. Erst in den 1980er-Jahren schwappte die Auftragswelle über Deutschland und die Schweiz auch nach Österreich. In der von Klein- und Mittelbetrieben geprägten Alpenrepublik hielt sich die Nachfrage aber lange in Grenzen. Vor allem Unternehmen in der Automotive-Industrie und im Maschinen- und Anlagenbau, zunehmend auch in der Elektronik- und Konsumgüterbranche greifen auf einen der rund 1.500 aktiven Interim-Manager zurück. Diese kommen inzwischen nicht nur

im Finanz- oder Produktionsbereich, sondern praktisch in allen Unternehmensprozessen zum Einsatz. Gerade Digitalisierungsprojekte erfordern eine Gesamtstrategie und sollten sich nicht auf die IT beschränken, um Inselfösungen zu vermeiden.

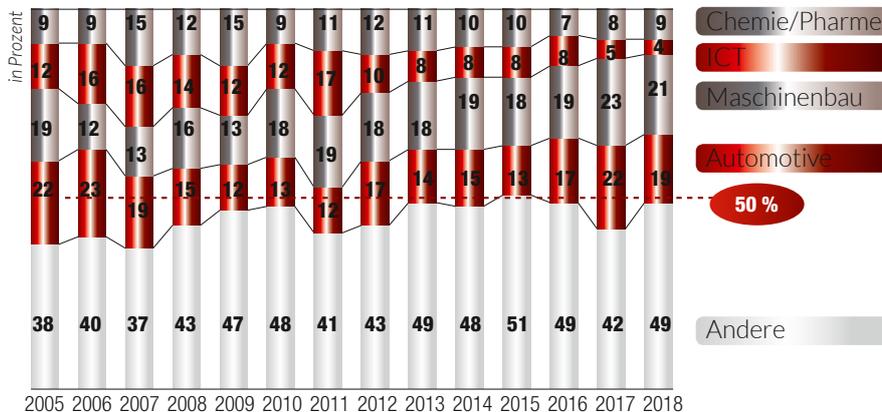
#### >> Nachhaltiger Wissenstransfer <<

Interim-Manager sind nicht billig. Berücksichtigt man jedoch den Aufwand für die langwierige Personalsuche, relativieren sich die Kosten, zumal Führungskräfte dieses Formats nicht unmittelbar verfügbar sind.

»Wenn Sie jetzt einen CFO suchen, können Sie froh sein, bis nächsten März einen zu finden. Aufgrund unseres großen Netzwerks können wir innerhalb von 24 Stunden einen passenden Interim-Manager zur Verfügung stellen«, verweist Martin Mayr, Geschäftsführer von GOINTERIM und Vorsitzender des österreichischen Dachverbandes DÖIM, auf die langen Kündigungsfristen von Top-Managern. Auch Familienunternehmen greifen bei Vakanzen bereits gerne auf diese Zwischenlösung zurück, so Mayr: »Viele Gründer kommen ins Pensionsalter, die ▶

## KÖNIGSBRANCHEN VERLIEREN AN BEDEUTUNG

Marktanteile Königsbranchen\* vs. andere 2005-2018



\*Maschinen- und Anlagenbau; Kfz-Industrie und Zulieferer; ICT (Information and Communications Technology), Medien; Pharma, Biotech  
Quelle: AIMP-Providerumfrage 2019

transfer; sie sind befähigt, das Projekt später eigenständig fortzuführen.

Während früher gestandene Manager am Ende ihrer Karriere noch ein paar Jahre in der Selbstständigkeit anhängen, wählen heute auch deutlich jüngere Führungskräfte diesen Weg. Selbstbestimmtes Arbeiten und lösungsorientiertes Handeln sind ihr Antrieb, sie verstehen sich als Praktiker. Die Karriereleiter interessiert sie nicht. Aufbauen und Umstrukturieren statt bloßes Verwalten, lautet die Prämisse. »Interim-Manager werden Ihnen nicht sagen, was Sie hören wollen, sondern wie es wirklich ist«, erklärt Alfred Painsi, Gründungsmitglied des Verbands Rheintaler Interim Manager. »Diese Aufrichtigkeit kann Ihnen ein Vermögen ersparen.«

Erdwig Holste, Leiter einer Studie zum Thema »Interim Leadership« an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg, sieht In-

**4** INTERIM-MANAGER VERSTEHEN SICH ALS PRAKTIKER, SELBSTBESTIMMTES ARBEITEN UND LÖSUNGSORIENTIERTES HANDELN SIND IHR ANTRIEB. DIE KARRIERELEITER INTERESSIERT SIE NICHT.



Martin Mayr, GOiINTERIM: »Wenn Sie jetzt einen CFO suchen, können Sie froh sein, bis nächsten März einen zu finden. Ein Interim-Manager steht innerhalb von 24 Stunden zur Verfügung.«

14

► Nachkommen sind noch nicht so weit und brauchen Unterstützung, bis ein geeigneter Nachfolger gefunden ist.«

Interim-Manager können aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung sofort losstarten. Lange Einarbeitungsphasen entfallen. Trotz der relativ hohen Tagessätze – im Schnitt rund 1.100 Euro – rechnet sich eine Führungskraft auf Abruf für das Unternehmen in der Regel mehrfach. Interim-Manager stehen innerhalb weniger Tage zur Verfügung

und beginnen unmittelbar mit der operativen Umsetzung: Sie halten Produktion und Lieferungen aufrecht, führen ein ERP-System ein, bauen neue Strukturen auf, motivieren die Belegschaft und verhindern so den Abgang qualifizierter Fachkräfte. Unbekannte Felder – innovative Geschäftszweige, Niederlassungen im Ausland oder neue Technologien – lassen sich mit externer Hilfe leichter beackern. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von diesem Wissens-

## GLOSSAR

### HÄUFIGE ANLÄSSE FÜR INTERIM-MANAGEMENT

**1. Überbrückung von Vakanz:** Wenn eine wichtige Führungskraft überraschend für einige Wochen oder Monate ausfällt, die Neu- oder Nachbesetzung eines Geschäftsbereichs sich verzögert oder ein Auslastungshoch personelle Unterstützung erfordert.

**2. Veränderungsprozesse:** Wenn neue Strukturen, Strategien und Abläufe definiert und implementiert werden müssen, z.B. bei Reorganisationen oder Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.



**3. Unternehmensentwicklung:** Wenn eine neue (Teil-)Organisation geschaffen, ein neues Geschäftsfeld aufgebaut wird oder M&A-Transaktionen professionelle Begleitung benötigen.

**4. Herausfordernde Projekte:** Wenn zeitlich oder sachlich begrenzte Vorhaben – z.B. die Einführung eines

neuen IT-Systems, die Digitalisierung einzelner oder mehrerer Bereiche, für die intern das nötige Know-how fehlt – abgewickelt werden müssen.

**5. Sanierungen:** Wenn zur Rettung eines Unternehmens eine grundlegende Restrukturierung oder strategische Neuausrichtung notwendig ist.

terim-Manager als Vorreiter einer neuen Führungskultur: »Flexibilisierte Unternehmensstrukturen und hochmotivierte, leistungsorientierte Mitarbeiter sind kein Widerspruch. Gute Führung kann negative Effekte von Flexibilisierung und Innovationsdruck kompensieren. Dies setzt allerdings besonders entwickelte Führungsfertigkeiten voraus, ohne die Interim-Manager in Veränderungssituationen chancenlos sind.«



## Digital ist nicht nur rational

Wir stehen am Beginn einer Zeitenwende. Das ist keine Übertreibung. Die digitale Transformation wird alle unsere Lebensbereiche neu ausrichten und kalibrieren. Dabei sollte man jedoch auch ein paar ganz analoge Fragestellungen nicht vergessen.

*Ein Gastkommentar von Herbert Strobl*

### >> Praktiker am Werk <<

Der typische Interim-Manager ist um die 50 und hat mindestens 15 Jahre Managementenerfahrung im Gepäck, einen analytischen Blick und den unbeirrten Zug zum Tor. Er bzw. sie – 10 bis 15 % sind weiblich – muss in kürzester Zeit die Situation analysieren, ein Konzept entwickeln und umsetzen. Rasche Ergebnisse sind gefordert. »Management zum Quadrat«, beschreibt es der Salzburger Provider Martin Mayr treffend.

Um diese und andere Skills zu schärfen, führte die incite Akademie des WKO-Fachverbands Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT (UBIT) bereits dreimal einen Lehrgang mit der Option zur Zertifizierung als »Certified Interim Manager« durch. Branchenwissen ist nicht für alle Mandate erforderlich, es schadet aber nicht, in viele unterschiedliche Unternehmen zu schnuppern. Viele Auftraggeber wünschen sich explizit einen Brancheninsider, obwohl gerade ein unbefangener Blick von außen frische Impulse bringt. So betrachtet, müssen Inte-



Marei Strack, DDIM: »Besonders in den Bereichen Geschäftsprozesse, Industrie 4.0, agiles Management und Big Data werden Interim-Manager verstärkt nachgefragt.«

rim Manager zugleich Spezialisten und Generalisten sein. Die Anforderungen werden immer komplexer, wie Kerstin Cotugno, Senior Consultant bei next level consulting, beobachtet: »Für die wirklich schwierigen Projekte fragen Unternehmen bei uns Interim-Manager nach.«

GOiNTERIM betreute ein Projekt für ein großes österreichisches Unternehmen ►

**Feuer, Rad, Schrift, Buchdruck, Dampfmachine,** Elektrizität, Internet und ... Digitalisierung! So ähnlich könnte man aus einer Satellitensicht technologische Meilensteine der Menschheitsgeschichte zusammenfassen. Auffällig dabei: Die Abstände dazwischen wurden bzw. werden immer kürzer. Während zwischen Feuer und Rad noch hunderttausende Jahre lagen, gab es die ersten kommerziellen Nutzungen des Internets schon knapp zehn Jahre nach der »Erfindung« des WWW in den 1980ern. Heute wissen Algorithmen teilweise schon mehr über uns als wir selbst. Maschinen kommunizieren über G5 direkt miteinander und erledigen Aufgaben völlig autonom.

Wohin die Reise weitergeht, ist derzeit noch nicht einmal absehbar. Fakt ist jedoch, dass durch die Digitalisierung völlig neue Geschäftsmodelle aufpoppen, die ganze Branchen binnen kürzester Zeit völlig umkrempeln. Auch langjährig etablierte Unternehmen können über Nacht verschwinden. Kodak ist in diesem Zusammenhang das oft zitierte Beispiel, wie schnell auch ein Supertanker sinken kann.

Nahezu alle Unternehmen haben schon erkannt, dass es völlig sinnlos ist, sich gegen die Digitalisierung zu stemmen. Wenn etwas besser, schneller, günstiger gemacht werden kann, hat es sich immer schon durchgesetzt. Und Kunden sind nun mal vor allem nutzenorientierte Pragmatiker. Oder fotografieren Sie heute etwa noch auf Film?

Start-ups müssen viele Herausforderungen bewältigen, aber sie haben aber den großen Vorteil, dass sie ihre neue Geschäftsidee auf der grünen Wiese aufsetzen können. Dabei lässt sich auch ihre Wertschöpfungskette gleich in Digitalisierungsschritten denken. Etablierte Unternehmen sehen sich da-

gegen oft mit einer digitalen Revolution konfrontiert, von der sie leicht hinweggefegt werden können, wenn sie es nicht schaffen, aus langjährigen Erfolgsmustern auszusteigen. Was tun? Die Antworten sind vielfältig: Sie reichen von agilen Organisationsstrukturen, um Entscheidungswege zu dezentralisieren, über Design-Thinking-Ansätze, um Nutzerverhalten zu antizipieren, und den bewussten Einsatz von Interim-Managern, um neue externe Sichtweisen hereinzuholen, bis zum Aufbau von firmeninternen Inkubatoren mit dem Auftrag, mit radikalen Innovationen zu experimentieren.

Bei alledem sollte man nicht vergessen, dass es sich um eine digitale Revolution handelt – und Revolutionen sind immer Zeiten in denen es ganz besonders »menschelt«. Eine digitale Transformation scheitert so gut wie nie an der Technologie. Die entscheidende Engstelle in solch einem umfassenden Change-Projekt stellt die Unternehmenskultur dar. Letztlich bestimmen immer noch Menschen, was in Zukunft auch tatsächlich funktioniert. Wandel erzeugt immer Widerstand. Eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Transformationsprojekten ist der Mangel an Kommunikation und Vertrauen. Paradoxerweise braucht es damit gerade in digitalen Zeiten besonders viele analoge Kompetenzen. Übrigens musste auch Elon Musk eingestehen: »Exzessive Automatisierung bei Tesla war ein Fehler. Menschen werden unterschätzt.«

**Info:** [www.herbertstrobl.cc](http://www.herbertstrobl.cc)

► **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet als systemischer Unternehmensberater.

► im Konsumgüterbereich mit mehreren tausend MitarbeiterInnen weltweit. Es galt, die gesamte Digitalisierung auf internationaler Ebene umzusetzen, und betraf alle Prozesse von der Logistik bis zum Vertrieb. Das Team umfasste rund 150 Personen. Das Projekt wurde nach zwei Jahren erfolgreich abgeschlossen und war auch für Martin Mayr eine spannende Erfahrung: »Obwohl auch große Consulter eingebunden waren, wünschte sich der Vorstand an der Spitze



16

Siegfried Lettmann, SLIM Management: »Digitalisierung ist schwierig. Das Feld der Möglichkeiten ist kaum zu überblicken. Den Unternehmen fehlen Erfahrungswerte.«

einen erfahrenen Manager, der die Welt der Digitalisierung sozusagen ins Unternehmen übersetzt und weiß, was aus der Business-Perspektive Sinn macht. Damit sind sie gut gefahren.«

Meist liegt die Laufzeit eines Mandats zwischen drei Monaten und eineinhalb Jahren. 90 % der Einsätze werden allerdings über die ursprünglich veranschlagten Zeitspanne hinaus verlängert. »Der Auftraggeber hat oft nicht die Übersicht, was alles zu tun ist«, erklärt Walter Pfaller, geschäftsführender Gesellschafter der P + P Interim Management. »Manchmal zeigt sich erst im Laufe des Projektes, dass es noch andere Probleme gibt, ohne deren Lösung kein Weiterkommen in der primären Aufgabe möglich ist.«

Nicht selten wird auch versucht, den Interim-Manager mit einer Fixanstellung im Unternehmen zu halten. Laut einer Umfrage der Arbeitsgruppe professioneller Interim-Provider (AIMP) nehmen aber nur rund 6 % dieses Angebot an. Für die Mehrzahl endet das Kurzzeit-Gastspiel sang- und klanglos, so Mayr: »Sind die Ziele erreicht, bekommt man einen freundlichen Händedruck und zieht zum nächsten Projekt weiter. Die Früchte erntet das Unternehmen. Das muss man aushalten können.« ■

# »Missstände beim Namen nennen«

Interim-Manager fühlen sich der Sache verpflichtet, nicht Personen, meint Walter Pfaller, Geschäftsführer P+P Interim Management. Aber nicht jede Führungskraft ist für den Einsatz auf Zeit geeignet.



**(+) PLUS** Welche Fähigkeiten muss ein Interim-Manager mitbringen?

**Walter Pfaller:** Ein Interim-Manager muss sich rasch in der neuen Umgebung zurechtfinden und Erfahrung mit ähnlichen Situationen mitbringen, damit er schnell und effektiv handeln kann. Er muss flexibel, anpassungsfähig und sehr mobil sein. Ein Finanzchef in Malaysia beispielsweise fährt von seinem Einsatz nur alle drei Wochen nach Hause.

**(+) PLUS:** Haben externe Führungskräfte die nötige Akzeptanz in der Belegschaft?

**Pfaller:** In vielen Fällen ist es sogar leichter. Interne Manager sind oft seit Jahren im Unternehmen und wollen vielleicht manchem nicht weh tun. Interim-Manager sind der Sache verpflichtet, nicht einzelnen Personen. Sie haben keine 100 Tage, um sich einzuarbeiten, sondern müssen sofort loslegen. Aber: Sie brauchen die Unterstützung des Auftraggebers. Die oberste Führungsebene muss den Mitarbeitern kommunizieren, dass sie voll hinter dieser Entscheidung steht. Wir empfehlen allen Interim Managern, sich sehr eng mit dem Vorstand oder der Geschäftsführung in regelmäßigen Meetings abzustimmen.

**(+) PLUS** Ist Branchenwissen erforderlich?

**Pfaller:** Es hängt davon ab, für welche Aufgabe oder Funktion die Führungskräfte gesucht werden. Wenn die Finanzleitung besetzt werden soll, ist die Branche nicht relevant. Für eine Aufgabe im Business Development sind Vorkenntnisse dagegen sehr hilfreich. In der Produktion hat

es manchmal sogar Vorteile, aus einer anderen Branche zu kommen, weil dadurch neue Ideen einfließen. Manager aus wettbewerbsintensiven Branchen, wie z.B. Automobilzulieferer, bringen oft viele innovative Zugänge.

**(+) PLUS** Ist Interim-Management auch für kleinere Unternehmen eine Option?

**Pfaller:** KMU fürchten oft den Abfluss von Know-how. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall: Ein Interim-Manager bringt Wissen mit, von dem das Unternehmen langfristig profitiert. Wir haben auch österreichische Auftraggeber, die nicht mehr als 100 Mitarbeiter haben, aber international aufgestellt sind. Wenn es ein Problem mit dem Tochterunternehmen in der Slowakei oder in China gibt oder ein indischer CEO gesucht wird, sind wir über unsere Allianz mit 18 Providern in 20 Ländern ein verlässlicher Partner.

**(+) PLUS:** Schrecken die Kosten ab?

**Pfaller:** Interim-Manager sind nicht billig. Das sind gestandene Führungskräfte, die über Jahrzehnte bewiesen haben, dass sie Resultate erzielen können. Für die Unternehmen ist aber in der Regel die Problemlösung relevant. Wir schlagen innerhalb von 48 Stunden drei Kandidaten aus unserem Pool vor. Das schafft keine Personalberatung. Normalerweise dauert es mindestens sechs bis acht Wochen oder sogar Monate, bis eine Position besetzt wird. Führungspersonal hat in den Verträgen meist sehr lange Kündigungsfristen. Bis die richtigen Personen zur Verfügung stehen, muss die Zeit überbrückt werden. Wir hatten schon Manager, die am Wochenende telefonisch das Jobinterview absolvierten und am Montag im Unternehmen starteten.

**(+) PLUS:** Warum ziehen Interim-Manager die selbstständige Tätigkeit einer festen Managementposition vor?

**Pfaller:** Manche Manager mögen keine Routineaufgaben. Sie bauen gerne auf oder verändern. Verwalten ist nicht ihre Sache, sie suchen neue Aufgaben und Herausforderungen.

Es gibt aber auch Führungskräfte, die ihre Work-Life-Balance verbessern wollen. Einer unserer Manager arbeitet neun Monate intensiv und verbringt die restlichen drei Monate des Jahres mit Kite-Surfen. So mancher entscheidet sich bereits mit knapp über 40 Jahren für die Selbstständigkeit. Sie wollen nicht im Hamsterrad leben, sondern frei entscheiden. Als selbstständige Unternehmer können sie mit den Kunden auf Augenhöhe reden. Sie nennen Missstände beim Namen.

**(+) PLUS:** Was war bisher Ihr anspruchsvollstes Mandat?

**Pfaller:** Wir haben aktuell einen Fall, wo es um die Implementierung einer HR-Software in einem Konzern geht, der in Amerika, Asien und Europa tätig ist. Das gesamte Projekt ist für zweieinhalb Jahre angesetzt. Eigentlich ist es auch ein Change-Management-Projekt, denn jede einzelne Auslandsgesellschaft muss von diesem System überzeugt werden.

Ein ähnlich herausforderndes Projekt gab es bei einem britischen Konzern, der in Europa seine Logistik und Finanzdienstleistungen zentralisiert hat. Auch da stand das IT-System im Vordergrund, in Wirklichkeit ging es viel tiefer: Sie müssen die Leute überzeugen, alle ins Boot holen. ■

“ *Interim-Manager haben keine 100 Tage, um sich einzuarbeiten, sondern müssen sofort loslegen.* ”

”





Foto: Manfred Weis

# »Den Druck hab ich mir immer selbst gemacht«

Michael Klemsch arbeitete als DJ, veranstaltete Luftgitarre-Bewerbe, gewann eine TV-Quizshow und erfand das Craft Bier Fest. Seine sehr persönliche Seite zeigt der Food- und Reisejournalist in seinem Buch zum Thema Übergewicht: Vom Ziel, sich zu »halbieren«, also 100 Kilo abzunehmen, hat er sich inzwischen verabschiedet – und eine neue Lebenserkenntnis gewonnen.

19

VON ANGELA HEISENBERGER

**(+) PLUS:** Welche Rolle spielt Bier in Ihrem Leben?

**Michael Klemsch:** Ich kenne alle Seiten des Bier-Business. Es begleitet mich seit meinem 18. Lebensjahr. Eigentlich kam ich von der Musik zum Bier: Ich hatte das Vergnügen, die Leningrad Cowboys auf ihrer Tour zu begleiten. Die Band brachte ihr Bier mit eigenem Logo mit und ich übernahm den Vertrieb für Österreich. Das war für mich der Einstieg in ein Geschäft, von dem ich anfangs überhaupt keine Ahnung hatte. Ich war aber engagiert und erfolgreich, wodurch einige Leute in der Branche auf mich aufmerksam wurden. Damals kamen gerade die ersten Trendbiere in kleinen Flaschen heraus, die in Discos und auf Partys getrunken wurden. Für das Marketing brauchte man junge, innovative Leute.

**(+) PLUS:** Sie haben für einige Brauereien im Vertrieb gearbeitet. Seit fünf Jahren organisieren Sie das Craft Bier Fest Wien. Inwieweit hat sich das Bierland Österreich gewandelt?

**Klemsch:** Der Kreis der Produzenten hat sich radikal geändert, die Konsumenten kaum. Bis Mitte der 90er-Jahre fand am österreichischen Biermarkt eine starke

Konzentration statt. Die großen Marktgiganten kauften andere Brauereien auf und sperrten sie zu. Früher gab es allein im Innviertel in jeder großen Stadt zwei Brauereien. Von 120 Brauereien blieben nur 60 oder 70 übrig. Die Brau AG und die Steirerbrau fusionierten zur Brau Union, die mehr als 60 Prozent des Marktes diktiert. Das Angebot entwickelte sich in Richtung Einheitsbier. Einer der großen Konzerne füllt heute noch dasselbe Bier unter vier verschiedenen Markennamen ab. Als Gegenpol dazu schob sich in den letzten Jahren die Kleinbrauer-Szene sehr auffällig in den Markt.

**(+) PLUS:** Verglichen mit anderen Ländern kam der Craft-Bier-Trend erst relativ spät nach Österreich. Liegt das auch an der starken Dominanz der großen Braukonzerne?

**Klemsch:** »Craft Beer« kommt aus den USA und hat dann in Europa zunächst in England Fuß gefasst. In Deutschland ist die Idee in Hamburg und Berlin explodiert, bis zu uns hat es noch ein paar Jahre gedauert. Craft-Bier ist eine Gegenbewegung zum industriellen Einheitsbier. In Norddeutschland gab es praktisch nur noch zwei Marken, der Markt war dort tot. Die Biere, ▶



## ZUR PERSON

20

> Michael Klemsch, Jahrgang 1967, wuchs in Wien auf.

Nach einigen Jahren in der Chemie- und Gartenbaubranche arbeitete er im Vertrieb mehrerer Brauereien und als DJ, veranstaltete Events wie Luftgitarren- und Handyweitwurfbewerbe und holte die finnische Band Leningrad Cowboys und deren eigene Biermarke nach Österreich.

Seit 14 Jahren ist Klemsch als Medienarbeiter tätig, organisiert Nachhaltigkeitsmessen und Craft-Bier-Festivals und ist Chefredakteur der Zeitschriften *Bier Magazin* und *Bioküche Österreich*. Er ist diplomierte Ernährungsvorsorge-Coach und schreibt seit 2010 den Blog »Micky halbiert sich« ([www.mickyhalbiertsich.com](http://www.mickyhalbiertsich.com)).

Sein Buch »Micky halbiert sich (nicht). Der ewige Kampf mit den Kilos und den Emotionen« (ISBN: 978-3-218-01170-9) erschien im Frühjahr 2019 im Verlag Kremayr & Scheriau.



“

Ich bin ja eine Rampensau und in der Szene als »Mr. Craft Beer« bekannt. Das hängt mir noch ein bisschen nach.

”

die den österreichischen Markt beherrschen, haben aber alle Charakter. Abseits von den Konzernbieren gibt es in jedem Supermarkt noch einige andere gute Marken, die den österreichischen Konsumenten immer glücklich machen konnten.

**(+) PLUS:** Sind die österreichischen BiertrinkerInnen konservativ?

**Klemsch:** Es gibt eine junge Szene, die sehr aufgeschlossen ist. Die Bier-Nerds machen vielleicht vier, fünf

Prozent des Marktes aus. Craft-Bier lebt von Qualität, nicht von der Menge. Bis vor einigen Jahren drehte es sich bei den Brauereiverbänden nur darum, wie stark der Bierkonsum wieder gestiegen war. Biertrinker interessiert das nicht. Craft-Bier ist Handwerk und wird nach alten

Methoden gebraut. Man ist stolz darauf, klein zu sein. Das Bier schmeckt gut, aber es kostet auch mehr. Ein 0,3-Flascherl bei der 100-Blumen-Brauerei in Atzgersdorf kostet 1,60 Euro. Im Supermarkt gibt's das Konzernbier ab 40 Cent. Bei diesem Preisgefüge reguliert sich der Markt selbst. Außerdem sind die österreichischen Biertrinker sehr traditionsverbunden und stehen zu »ihrer« Marke – obwohl die meisten Biere eine Blindverkostung nie bestehen würden.

**(+) PLUS:** Sie sind auch Chefredakteur des *Bier Magazins*, das früher *1515 Craft Bier Magazin* hieß. Warum die Namensänderung?

**Klemsch:** 1515 bezog sich auf das Reinheitsgebot von 1516, an das sich der Craft-Bier-Brauer nicht halten will. Thematisch hat sich das Magazin aber ganz anders entwickelt. Die großen Bierkonzerne wie Stiegl und Brau Union brauen inzwischen eben-



falls Craft-Biere. Wo verläuft die Grenze? In Gourmet- oder Lifestyle-Zeitschriften ist Bier bestenfalls ein Randthema. Wir wollen uns breiter aufstellen, aber die spannenderen Themen passieren im Craft-Bier-Bereich. Zu jedem Craft Bier Fest kommen 6.000 bis 8.000 Leute.

**(+) PLUS:** Zeigt das nicht auch, dass Craft-Bier am Markt angekommen ist?

**Klemsch:** Das kann man durchaus so sehen. Die ganze Branche ist der Craft-Bier-Bewegung sehr dankbar. Mit dem Craft Bier Fest haben meine Kollegen und ich mitgeholfen, die Szene zu vernetzen. Die Konzerne können sich im Licht der Kreativen sonnen und stellen dafür die Infrastruktur zur Verfügung. Die Brauer sind ja nicht verfeindet, sie kennen einander zum Teil aus ihrer Ausbildung und tauschen sich aus. Plötzlich ist wieder interessant, wo der Hopfen herkommt. Die Zwetler lassen ihre Lehrlinge ein eigenes Bier samt lustigem Etikett gestalten. Im Kino läuft ein Film über Bier. Das alles reißt die Leute mit.

**(+) PLUS:** Neben Ihren Bieraktivitäten und Ihrem Job als Food- und Reisejournalist schreiben Sie einen Blog zum Thema Übergewicht und Abnehmen, aus dem das kürzlich veröffentlichte Buch »Micky halbiert sich (nicht)« hervorging. Wie kam es dazu?

**Klemsch:** Ich hatte dem Verlag zwei andere Buchprojekte angeboten – einen Bildband und einen Krimi. »Micky halbiert sich« war für mich eigentlich abgehakt. Man riet mir, das Buch doch zu schreiben: nicht als Erfolgsprojekt, aber als wahre und ehrliche Geschichte. Die tausenden Diätatragebe, die es bereits gibt, frustrieren ja nur. Vor allem in Deutschland läuft das Buch sehr gut, obwohl ich nur ein Interview im *Stern* und einen Auftritt im ZDF-Frühstücksfernsehen hatte. Offenbar können sich viele Menschen in meinen Erfahrungen finden.

**(+) PLUS:** Sie waren einmal Quizkandidat im TV, haben als DJ gearbeitet und Wettbewerbe im Luftgitarrespielen und Handy-

weitwurf veranstaltet. Als Teilnehmer einer TV-Show haben Sie 60 Kilo abgenommen. Ist die Öffentlichkeit Ihr Antrieb?

**Klemsch:** Zum ersten Mal habe ich das in der ATV-Show »Du bist, was du isst« gespielt. Ich begann mit 200 Kilo und wusste, die Sendung läuft in einem halben Jahr im Fernsehen. Dort werde ich in der Unterhose beim Abwiegen gezeigt und mich dafür genieren. Aber ich wusste fix, dass ich es schaffe, bis dahin viel abzunehmen. Das war mein Antrieb. Natürlich ist das pervers. Da jammere ich, dass ich mich nicht ins Schwimmbad traue, wo mich vielleicht 120 Leute sehen, und dann lasse ich mich vom ORF für »Bewusst gesund« bei der Aquagymnastik mit der Unterwasserkamera filmen. Unvoreilhaft geht es nicht mehr, aber da ist es mir wurscht. Es ist ja erstaunlich, wie viele Menschen diese Sendungen sehen. Jedes Mal, wenn ich über den Naschmarkt ging, wurde ich angesprochen – leider meist von älteren Leuten, nicht von Brooke-Shields-Wesen.

**(+) PLUS:** Haben Sie das Mediengeschäft von einer anderen Seite kennengelernt?

**Klemsch:** Natürlich wird man bloßgestellt, aber ich wusste ungefähr, was bei einem Privatsender auf mich zukommt. Ich fand es schon sehr interessant, wie Reality-TV produziert wird. Viele Zuseher glaubten ja tatsächlich, dass ich zwei Monate von der Ernährungsberaterin Sasha Walleczek begleitet wurde, sie mich in der Früh aufgeweckt und mit mir das Frühstück zubereitet hat. Ich habe sie nur viermal gesehen. Zuerst kam überhaupt das Kamerateam allein, filmte mich als Dicken und sagte: »So, jetzt kannst du abnehmen. Wir kommen in drei Wochen wieder.« Den Druck habe ich mir aber selbst gemacht: Vor 400.000 Leuten wollte ich nicht als einer dastehen, der es nicht geschafft hat. Für mich allein funktioniert das nicht.

**(+) PLUS:** Das 2010 im Blog gesteckte Ziel, sich zu halbieren, also unter 100 Kilo zu kommen, haben Sie nicht erreicht. Aus jedem Scheitern lernt man, heißt es. Welche Erkenntnis haben Sie gewonnen?

**Klemsch:** Obwohl ich während der TV-Show 60 Kilo abnehmen konnte, hatte ich bald wieder 200 Kilo. Da kam mir die Idee für den Blog – das Feedback war enorm. Ich bekam sogar Briefe aus dem Ausland.

Das Thema Abnehmen begleitet mich noch immer. Ich bin sehr sensibel veranlagt. Da brauchen nur ein, zwei negative Ereignisse zusammentreffen und schon falle ich in die alten Ernährungsrituale zurück. Gute Freunde haben mir geraten, in Zukunft etwas liebevoller mit mir umzugehen. Wenn's mir besser geht, nehme ich auch wieder ab. Halbieren werde ich mich nicht mehr. Aber 120 Kilo, das wär' schon schön.

**(+) PLUS:** Sie beschreiben auf sehr persönliche Weise Ihre Alltagserfahrungen. Braucht man als dicker Mensch auch eine dicke Haut?

**Klemsch:** Nein, aber es gibt viele Menschen, die eine dicke Haut brauchen und dadurch dick werden. Ich weiß von vielen Adipositas-Kranken, dass sie sich aus verschiedenen Gründen eine Schutzhülle anfressen und sich immer mehr von der Umwelt abschotten. Viele bewundern meine Offenheit. Ich spreche in meinem Buch auch sehr intime Probleme an, z.B. wie Liebe und Sex auch mit 180 Kilo funktionieren können. Manchen ist das vielleicht zu offen.

**(+) PLUS:** Welche Rolle spielt die Psyche beim Abnehmen?

**Klemsch:** Ich habe eine viersemestrige Ausbildung zum Ernährungsvorsorgecoach absolviert. Man fühlt sich wie ein kettenrauchender Arzt. Ich weiß, wie es geht, aber mache es nicht. Es ist ja kein Problem, Spaghetti Carbonara zu essen. Aber müssen es drei Teller sein? Wofür steht der zweite Teller, wofür der dritte?

Meine Maßlosigkeit zeigt sich auch in der Arbeit. Ich habe einen 50-Stunden-Job und bin nebenbei grüner Bezirksrat in Wien-Liesing, schreibe ein Buch oder eigentlich drei gleichzeitig. Die Arbeit ist auch eine Flucht.

**(+) PLUS:** Plagt Sie das schlechte Gewissen, z.B. wenn Sie zu Verkostungen eingeladen werden?

**Klemsch:** Ich bin sehr streng zu mir, vor allem im Nachhinein. Ich bin ja eine Rampensau und war in der Szene als »Mr. Craft Beer« bekannt. Das hängt mir noch ein bisschen nach, weil ich seit einiger Zeit kaum Alkohol trinke, aber noch immer viele Einladungen bekomme. Ich habe meinen Konsum sehr eingeschränkt. Früher dachte ich immer, ich muss überall dabei sein. Das muss ich gar nicht. ■

# »» WIR SIND FÜR ALLE LEBENSWEISEN UND ARBEITSMODELLE OFFEN««

Tausende Wohneinheiten und Arbeitsplätze bunt gemischt – im Norden Wiens, dem einstigen Wohnbezirk Donaustadt, wird derzeit eines der größten und modernsten Stadtentwicklungsprojekte Europas durchgezogen. Warum »asperm Seestadt« auch international für Interesse sorgt und welche Zutaten für den richtigen Mix nötig sind, verrät Gerhard Schuster, Vorstandsvorsitzender der Wien 3420 asperm Development AG.

VON MARTIN SZELGRAD

22

**> (+) PLUS:** Wie ist der Status quo der Bevölkerungszahl und die Zahl der Arbeitsplätze in der Seestadt Aspern? Und wo wollen Sie hin?

**Gerhard Schuster:** Derzeit sind rund 2.500 Menschen auf dem Gebiet der asperm Seestadt beschäftigt. Die Wohnbevölkerung beträgt mit aktuell 7.250 rund das Dreifache. In den nächsten zwei Jahren wollen wir eine Wohnbevölkerung von bereits 10.000 erreichen und rund 5.000 Arbeitsplätze haben. Im finalen Ausbau bis 2030 sollen dann deutlich mehr als 20.000 Menschen in der Seestadt leben, mit einem Potenzial von bis zu 20.000 Arbeitsplätzen – wenn die Wirtschaft sich weiter so positiv entwickelt.

**(+) PLUS:** Wie ist das Interesse der Wirtschaft, sich hier anzusiedeln? Welche Argumente können Sie dafür liefern?

**Schuster:** Für kleinere Unternehmen ist es zum Beispiel die spezielle Qualität in der Verbindung von Wohn- und Betriebsstandort oder die Möglichkeiten der Zusammenarbeit untereinander – auch mit neuen Formaten wie Co-Working-Spaces oder kombinierten Wohn-Ateliers. Das kommt bereits sehr gut an. Die größeren Büroflächen wer-

**↙** *Wir bieten den Vorteil der Verbindung von Wohn- und Betriebsstandort und eine enge Zusammenarbeit.* **↘**

den jetzt erst in den kommenden Monaten angeboten. Hier sind wir noch beim Informieren. Die Interessenten kommen, weil es etwas zu mieten gibt. Die Mietpreise für die neuen, topausgestatteten Büroflächen werden mehrheitlich zwischen elf und 15 Euro pro Quadratmeter liegen. Die Betriebskosten sind vergleichsweise niedrig, da die Gebäude natürlich auch energie- und klimatechnisch optimiert sind.

**(+) PLUS:** Das Interesse, wie mit größeren Stadtentwicklungsprojekten umgegangen werden soll, ist europaweit groß. Sie waren mit dem Megaprojekt Seestadt auch bei der Urban Future Global Conference Ende Mai in Oslo vertreten.

**Schuster:** Wir waren bereits zum dritten Mal bei der Urban Future Global Conference, diesmal auch mit einem Stand mit unseren Partnern SES Spar European Shopping Centers – die gemeinsam mit uns das Nahversorgungskonzept in der Seestadt entwickeln und managen – und der Asperm Smart City Research. Die ASCR entwickelt moderne Energiekonzepte und begleitet diese mit Forschungstätigkeiten, um intelligente Energiesysteme für Städte zu schaffen.

In Oslo haben wir mit dem asperm.mobil LAB auch ein Forschungsprojekt vorgestellt, das uns hilft, Mobilitätslösungen im Sinne eines zukunftsfähigen »Modal Split« zu entwickeln. Hier geht es um Fragen, wie welche Transport- und Verkehrsbedürfnisse mit umweltschonenden öffentlichen Verkehrsmitteln abgewickelt werden können, wie Menschen zu Fuß und mit dem Rad – mit oder ohne Elektromobilität – unterwegs sein können und wo nach wie vor das Auto gebraucht wird. Wir hatten wieder sehr gute Diskussionen in Panels, mit Entwicklern, Kommunalpolitikern und Innovatoren.

**(+) PLUS:** Welche Fragen kommen dazu bei Politikern und den Verwaltungen auf?



23

**Schuster:** Meist steht zunächst die Fragestellung im Vordergrund, ob Projekte von der Stadt selbst, also der lokalen Verwaltung, oder privatwirtschaftlich – etwa von Immobilienentwicklern – vorangetrieben werden sollten. Sind für bestimmte Projekte Public-private-Partnership-Modelle hilfreich oder eher ungeeignet? Oft geht es darum, wie Bewohner oder Anrainer bei Projekten eingebunden werden können und wie auf deren Bedürfnisse bestmöglich Rücksicht genommen werden kann. Ist das demokratisch überhaupt beherrschbar oder ist es einfach zu viel gewollt? Letztlich suchen viele auch nach bestehenden Lösungen, um diese auch in andere Städte und Regionen zumindest teilweise zu übertragen.

**(+) PLUS:** Was ist Ihre unmittelbare Antwort darauf? Eignet sich das Seestadt-Modell nun für eine Übertragung?

**Schuster:** Es gibt schon Rahmenbedingungen, die wir beschreiben können, die eine Umsetzung an anderer Stelle erleichtern. Dann aber gibt es gewisse Dinge, von denen wir wissen, dass sie auf gar keinen Fall eins zu eins übertragbar sind. Bei großen Stadtentwicklungsprojekten liegt freilich vieles im

## SEESTADT ASPERN

- Eines der größten Stadtentwicklungsprojekte Europas.
- 240 Hektar Gesamtfläche – das entspricht etwa der Größe des ersten Wiener Gemeindebezirks.
- Neubauten mit einer geplanten Bruttogrundfläche von mehr als 2,6 Mio. m<sup>2</sup>.
- Gesamtinvestitionsvolumen von rund fünf Milliarden Euro.
- Ein neuer, multifunktionaler Stadtteil mit mehr als 11.000 Wohneinheiten und Flächen für Büros, Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, Wissenschaft, Forschung und Bildung.

Detail. Es kommt immer auf die richtige Mischung an. Wir laden dazu auch in die Seestadt ein und bieten eine Plattform für den Austausch mit unseren Partnern. Mitunter entstehen dann daraus auch Folgeprojekte und Kooperationen. Natürlich können auch wir von anderen lernen, und wir prüfen Lösungen, die anderswo gut funktionieren, um sie bei uns einzuspielen.

Der Faktor Größe ist sicherlich das wesentliche Unterscheidungsmerkmal bei solchen Projekten. Ob etwa 500 Wohnungen oder, wie in Aspern, im Endausbau über 11.000 Wohneinheiten errichtet werden, hat schon großen Einfluss auf begleitende Maßnahmen und den Ausbau von Infrastruktur.

**(+) PLUS:** Wie etwa die Verlängerung einer U-Bahn-Linie. Ist das der zentrale Faktor, der die Seestadt so besonders macht – oder ist es der Wohnbau? Was lässt sich nicht auf andere Städte übertragen?

**Schuster:** Ich sehe hier drei Dinge. Zum einen haben wir in Wien eine lange Tradition des geförderten Wohnbaus, der nicht an bestimmten Stellen konzentriert ist, sondern möglichst dispers verteilt. Das verhindert eine Ghettoisierung und Satellitenstädte, ebenso wie das Entstehen von »Gated Communities«. Natürlich gibt es auch in Wien gewisse Abstufungen in den Bezirken, aber die Durchmischung ist im internationalen Vergleich außergewöhnlich gut und ►

## Bauabschnitte und Errichtungsphasen in der Seestadt



► von einer hohen Qualität. Sie müssen das auch im Kontext einer Millionenstadt sehen, die wellenartig Entwicklungsphasen mit einer großen Dynamik – sowohl im Wachstum als auch in der Schrumpfung – durchlaufen hat.

24

Das zweite ist die hohe Qualität des öffentlichen Verkehrsnetzes. Dieses weiter auszubauen, ist wichtig, war aber in aspern letztlich aufgrund der Dimension, der Bevölkerungszahl und Beschäftigten möglich. So etwas bringt Auslastung und rechtfertigt den Bau eines Hochleistungsverkehrsmittels.

Drittens verfolgen wir in dem Stadtteil ein konsequentes Mischnutzungskonzept der Bereiche Wohnen, Arbeiten, Freizeit, Bildung und Forschung. Auf diese größtmögliche Mischung der Typen und auch Wohnformen richten wir unsere Detailplanung und auch unsere Partnerschaften aus. Ein Beispiel ist eine Sammelgarage im Seeparkquartier, in der Erdgeschoßflächen zur Nutzung für die Community zu Verfügung stehen. Eine zweite große Sammelgarage, die derzeit in Fertigstellung ist, wird auf ihrem Dach fünf Soccer-Felder bieten. Im Kellergeschoß wird es für Bewegungshungrige einen Trampolin-Park geben. Vor dieser Garage gibt es dann eine gemischt genutzte Einheit mit Geschäfts- und Informationsflächen. Wichtig ist auch die Infrastruktur für das Aufladen von Elektroautos.

**(+) PLUS:** Wie sieht diese Durchmischung in der Praxis heute aus – und was wollen Sie innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre erreichen?

**Schuster:** Wir haben die erste Phase, die vom geförderten Wohnbau geprägt ist,



*Wir nehmen die Themen Partizipation, Vernetzung und Inklusion sehr ernst.*



weitgehend über die Bühne gebracht. Einen ausgewogenen Gesamtmix mit freifinanzierten Eigentums- und Mietwohnungen und deutlich höheren Anteilen an Büro- und Geschäftsflächen wird es mit Fertigstellung des Seeparkquartiers geben. Weiters schaffen wir Raum für sonstige Dienstleistungen und Nutzungsarten – Fitnesscenter und Hotels etwa.

Mit dieser weiteren Mischung der Bautypen und der Bereiche Arbeit und Wohnen, ebenso mit einem neuen Bildungscampus sowie dem Projekt Campus der Religionen wird die Inklusion vorangetrieben. Diese gibt es bereits auch in der ersten Bauphase mit der Eingliederung von Wien Work mit Ausbildungsplätzen für unterschiedlichste Handwerks- und Dienstleistungsberufe – für Jugendliche ebenso wie für Langzeitarbeitslose und Menschen mit Behinderungen. Inklusion ist ein zentraler Punkt auch im Wohnangebot. Die Jugend ist dank der über 700 Wohnplätze in Studentenheimen sehr stark vertreten.

Und schließlich haben wir das Glück, über 200 Wohneinheiten in verschiedenen Baugruppen zu haben, deren Bewohner sich bei der Gestaltung involvieren und Gemeinschaftseinrichtungen wirklich aktiv nützen

– und auch schaffen. Andernorts werden solche Gemeinschaftsangebote oft kaum genutzt, weil die Moderation und die Kultur dazu nicht gefördert werden.

Mit Hoerbiger haben wir bereits einen international tätigen Konzern mit mehr als 500 Arbeitsplätzen und einer eigenen Forschungsabteilung vor Ort. Das Technologiezentrum Seestadt der Wirtschaftsagentur Wien bietet Innovations- und Digitalisierungsschwerpunkte. Für das Genussquartier suchen wir Betriebe, die einen Beitrag zur Lebensqualität in der Seestadt und einer umweltfreundlichen Produktion von Lebensmitteln leisten und dies etwa auch mit Schaubetrieben der Gemeinschaft zeigen.

**(+) PLUS:** Unternehmen, die sich in der Seestadt ansiedeln, lassen sich also bewusst auf den offeneren Zugang und das Konzept der Durchmischung ein?

**Schuster:** Wir versuchen schon, dies zu kommunizieren – damit alle, Bewohner ebenso wie Unternehmenspartner wissen, was sie hier erwartet. Wir zwingen aber niemanden, aktiv mitzugestalten oder sich zu vernetzen. Wer bisher schon sein Leben oder sein Büro geführt hat, wie er es wollte, wird das auch hier auf die gleiche Weise tun können. Partizipation ja – aber nur für die, die es wollen. Wir sind für alle Lebens- und Arbeitsmodelle offen.

Wer möchte, kann sein Raumangebot für Dritte öffnen. In der Bandbreite vor Ort sind auf der einen Seite ein Schulbetrieb, der den Turnsaal oder die Aula beispielsweise für eine Ausstellung öffnet, und am anderen Ende Industriebetriebe, für die das niemals in Frage kommen wird. Wir versuchen jedenfalls die Unternehmen an die Grenzen des-

2019

**bis 2021**

Im »Seeparkquartier« im südlichen Teil entstehen auf einer Bruttogrundfläche von 230.000 m<sup>2</sup> 14 Projekte – darunter das »HoHo Wien« als eines der weltweit höchsten Holzhybridgebäude. In einem zweiten Bildungscampus im künftigen Quartier »Am Seebogen« entstehen weitere Kindergärten, eine weitere Volksschule und eine zweite Neue Mittelschule am Standort sowie ein Jugendzentrum.

Zwei Anschlüsse an das geplante Schnellstraßennetz, eine Park & Ride-Anlage beim S-Bahn- und U-Bahn-Knoten »Aspern Nord«.

**bis 2030**

Die nächsten Entwicklungs- und Verwertungsschritte im Norden umfassen Gewerbeflächen östlich der U-Bahn-Trasse, die Seeterrassen an der Nordkante des Sees, den dritten Bildungscampus sowie Wohnquartiere im Westen. Die Einkaufsstraße im Norden wird vom Zaha-Hadid-Platz bis zum Bahnhof bzw. der U2-Station Aspern Nord verlaufen.

**ab 2023**

Der Stadtteil im 22. Bezirk wird in Etappen gebaut. Nahezu fertig ist der erste Abschnitt im Südwesten – ein Quartier mit Wohnungen, Büros, Geschäften, Dienstleistungsunternehmen und Forschungseinrichtungen.

sen heranzuführen, was für deren Betrieb noch nützlich ist und nicht stört. Ein Technologieunternehmen mit Betriebsgeheimnissen werden wir nicht zu einem Open-House-Konzept überreden können. Das ist ja auch richtig so.

**(+) PLUS:** Wer auf PKW oder LKW angewiesen ist, dem fehlt in der Seestadt eine gute Anbindung an ein übergeordnetes Straßenverkehrsnetz. Wann wird es hier Abhilfe geben?

**Schuster:** Wir haben ja bereits eine durchgeplante und weitgehend behördlich genehmigte Verkehrsinfrastruktur mit der Anbindung an die S1 und A23 in Aussicht, die innerhalb der nächsten Jahre kommen wird. Damit wird diese Lücke geschlossen sein.

Der reine Personenverkehr ist sowohl für Wiener Verhältnisse als auch im internationalen Vergleich mit der U-Bahn, der S-Bahn sowie der Binnenverkehrsqualität hervorragend erschlossen. Mit den Öffis sind Sie

vom Westen Wiens, von Meidling oder dem Hauptbahnhof innerhalb von 17 bis 30 Minuten in der Seestadt. Künftig wird man mit Schnellbahntaktung innerhalb von 30 bis 35 Minuten im Zentrum Bratislavas sein. Das ist unschlagbar.

**(+) PLUS:** Wie wichtig sind Kommunikations- und Vernetzungsplattformen in der Seestadt?

**Schuster:** Sie sind essenziell und müssen – das haben wir auch gesehen – immer auch analog passieren. Es braucht die Ausgewogenheit.

Wir nehmen Partizipation, Vernetzung und Inklusion sehr ernst. Unser Stadtteilmanagement kümmert sich nicht nur um die BewohnerInnen, sondern bietet auch Vernetzungsmöglichkeiten für Betriebe. Wer möchte, kann an einem Unternehmerstammtisch teilnehmen, es gibt auch Expertise für die Vermittlung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen. So arbeitet auch abz\*austria im Stadtteilmanagement mit.

Eines ihrer Themen ist der barrierefreie Zugang zu Arbeitsplätzen auch für Männer und Frauen mit Kinderbetreuungspflichten.

Wir finanzieren das Stadtteilmanagement gemeinsam mit der Stadt Wien, auch weil wir damit Inklusion fördern können. Vorrangig gibt es dazu Kooperations- und Informationsplattformen für nachbarschaftliche Hilfen und für Angebote Dritter.

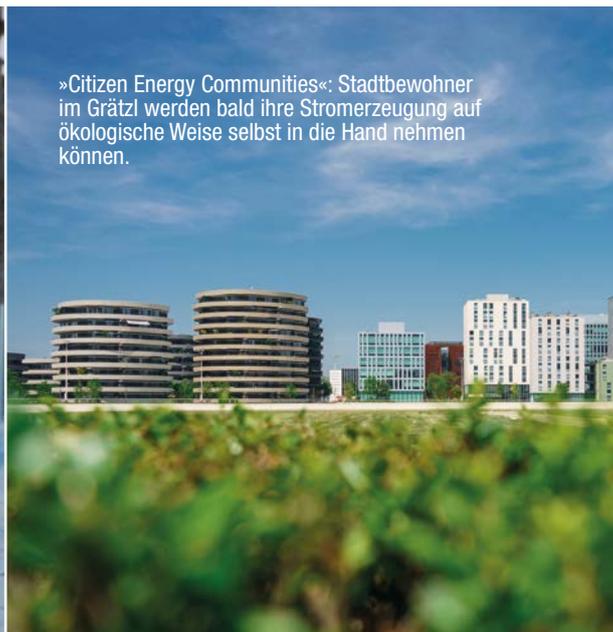
**(+) PLUS:** Wie erreichen Sie generell die Menschen mit so komplexen Themen wie Smart City oder Energieeffizienz?

**Schuster:** Wichtig ist, die Konzepte und Vision einer modernen Stadt und vernetzter Gebäude tatsächlich greifbar zu machen. Das ausgeklügelte Klimatisierungskonzept des Technologiezentrums Seestadt ist ein ausgezeichnetes Beispiel. Die ASCR zeigt wiederum die Sensorik und Vernetzung in den Gebäuden und den Energienetzen in der Planung, im Bau und im Betrieb anhand von konkreten Beispielen.

Im gewerblichen ebenso wie im privaten Bereich gibt es hier sehr unterschiedliche ASCR-Testbeds und Nutzer. Die echten Technikbegeisterten wollen rund um die Uhr ihre Wohnung und elektrischen Geräte optimieren – andere wiederum wollen sich damit überhaupt nicht beschäftigen. Sie haben vielleicht bestimmte Erwartungen, die sie artikulieren, geben das Thema Energie aber weiterhin an den Netzbetreiber und Energieversorger ab.

Moderne Systeme sollten nach Möglichkeit die gesamte Breite dieser Interessenlagen abdecken. Daraus lernen die Forscher der ASCR viel für zukünftige urbane Modelle – und wir bauen die Erkenntnisse wiederum in unsere weiteren Planungen ein. ■

25



»Citizen Energy Communities«: Stadtbewohner im Grätzl werden bald ihre Stromerzeugung auf ökologische Weise selbst in die Hand nehmen können.

Michael Strebl, Wien Energie, und Sabine Müller, Value One, stimmen sich auf eine gemeinsame Zukunft der lokalen Energiegemeinschaften ein.

## VIERTEL ZWEI: TESTGEBIET FÜR ERNEUERBARE IN DER STADT

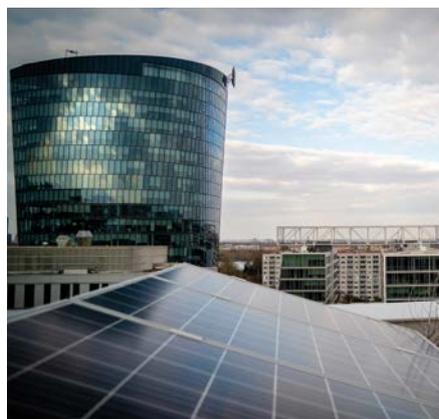
26

Im Stadtteil »Viertel Zwei« entsteht in einem Forschungsprojekt in Wien die bislang größte Energiegemeinschaft Europas.

**> Rund 100 Bewohnerinnen** und Bewohner in der Wiener Krieau leben bereits, was in wenigen Jahren in ganz Europa Alltag sein soll. Lokal wird Strom über Photovoltaik-Anlagen erzeugt, je nach Bedarf selbst verbraucht oder über eine Blockchain-Plattform an die Nachbarn verkauft – und künftig auch in einem Quartierspeicher für sonnenarme Zeiten zwischengelagert. Dafür investiert Wien Energie mehr als zwei Millionen Euro über einen Zeitraum von fünf Jahren.

Über eine intelligente Verteilung von Erzeugern und Verbrauchern soll der Nutzungsschlüssel von dem marktüblichen Drittel Eigenverbrauch des PV-Ertrags mit der Handloption auf zwei Drittel gehoben werden können. In dem ersten Schritt der Testphase im Viertel Zwei wurden zwei Anlagen mit insgesamt rund 110 kWp Leistung errichtet. Jedem Bewohner, der einen flexiblen Tarif wählt, steht 1 kWp für den Eigenverbrauch oder Weiterverkauf zu Verfügung. Interessierte können den Strombezug auch mit dem Smartphone steuern. Ist beispielsweise jemand drei Wochen auf Urlaub, kann er in dieser Zeit seinen Sonnenstrom-Anteil der Familie nebenan verkaufen.

»Es ist die erste Erneuerbare-Energie-Gemeinschaft in diesem Umfang in Europa«, ist Wien Energie-Geschäftsführer Michael Strebl stolz, den Punkt »Citizen Energy Communities« der Erneuerbaren-Richtlinie des Ende 2018 unter österreichischer Ratspräsidentschaft beschlossenen »Clean Energy Package« der EU bereits in der Praxis anzugehen. Bis spätestens Mitte 2021 ist die Möglichkeit für BürgerInnen zur gemeinsamen lokalen Erzeugung von Strom und Wärme, zum Verbrauch, zur Speicherung,



Im »Viertel Zwei« werden neue Konzepte rund um Energie, Wohnen und Mobilität getestet.

zum Handel und Vertrieb auch in nationales Recht umzusetzen.

Noch können die NutzerInnen bis dahin nicht als direkte Anbieter und Abnehmer untereinander agieren. Wien Energie springt aktuell als Zwischenhändler ein. »Wir sind jedenfalls einen Schritt voraus und haben den Weitblick und die Verantwortung bewiesen, dass man auch in einer Großstadt das Thema erneuerbare Energie einbinden kann«, ist Strebl optimistisch.

Parallel zum mehrjährigen Forschungsprojekt soll künftig auch die Wärme- und Kälteversorgung mit Solarthermie, Wärmepumpen, dem lokalem Fernwärmenetz – unter Einbindung des nahegelegenen Kraftwerks Krieau und Ausbau des Netzes – sowie einer Kältezentrale in der Energiegemeinschaft forciert werden. Die Haushalte des Modellviertels haben zudem Zugang zu »Fiber-to-the-Home« mit Bandbreiten von 500 Mbit/s.

»Mit dem Viertel Zwei haben wir gezeigt, wie nachhaltige Stadtentwicklung gelingen kann. Die ersten Ergebnisse der Testphase stimmen mich zuversichtlich«, wünscht sich auch Sabine Müller, Chief Innovation und Marketing Officer des Immobilienentwicklers Value One, »noch viele weitere Energiegemeinschaften bei unseren anstehenden Immobilienprojekten«.

Foto: Wien Energie/ Stefan Johann



« Unternehmen haben zu wenige Experten im eigenen Haus. »

## Intelligente Technologien

Der Einsatz intelligenter Technologien bringt Wettbewerbsvorteile – auch für kleinere Unternehmen. Externe Experten liefern das nötige Know-how.

**EIN GASTKOMMENTAR VON BERND BUGELNIG,**  
VORSTANDSVORSITZENDER VON CAPGEMINI ÖSTERREICH

**> Rund 70 % der** Befragten in der aktuellen Capgemini-Studie »IT-Trends 2019« setzen bereits intelligente Technologien wie Machine Learning, Bilderkennung oder Natural Language Processing ein, mehr als die Hälfte allerdings nur in geringem Umfang. Zu den intensiven Nutzern – knapp 19 % – gehören vor allem Konzerne und der gehobene Mittelstand. Sie bringen in der Regel gute Voraussetzungen für den Einsatz intelligenter Technologien mit, da sie genügend nutzbare Daten und bereits Erfahrung mit Big Data gesammelt haben. Da sie häufig stärker im internationalen Wettbewerb stehen als kleinere Unternehmen, investieren sie in intelligente Technologien, um ihre Zukunft zu sichern.

Für kleinere Unternehmen sind die Hürden höher. Zum einen aufgrund der schlechteren Dateninfrastruktur, zum anderen wegen der fehlenden Expertise im eigenen Haus. Um diese zu erhöhen, müssen sie allerdings keinen Data Scientist einstellen. Diese Spezialisten sind in der Regel sehr teuer und ihre Arbeit macht nur einen Bruchteil dessen aus, was bei der Umsetzung eines Use Case geleistet werden muss. Deshalb ist es für kleinere Unternehmen ratsam, sie nur zeitweise als Berater hinzuzuziehen und sich auch für Entwicklung der Einsatzszenarien Hilfe von außen zu holen.

### >> Einfluss der Fachabteilung <<

Abgesehen von der Dateninfrastruktur und der Expertise hängt die Nutzung intelligenter Technologien auch stark davon ab, ob die Fachabteilung deren Einsatz vorantreibt oder nicht. Die Unternehmensführung kann die Nutzung intelligenter Tech-

nologien nicht durchsetzen, wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen. Ähnlich sieht es bei den CIOs aus. Sie befürworten die Technologie in hohem Maße, ihre Meinung ist aber nicht der ausschlaggebende Faktor. Dementsprechend müssen Unternehmen, die intelligente Technologien einsetzen, relativ wenig für die Mobilisierung und Information ihrer Mitarbeiter tun. Sie können sich auf Qualifizierungsmaßnahmen und das Management von Prozessen und Technologie konzentrieren, da sie die Zustimmung der Belegschaft bereits haben.

### >> Positive Bewertung <<

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachabteilungen schätzen intelligente Technologien vor allem wegen ihrer Möglichkeiten zur Automatisierung manueller Arbeiten. Diese Anwendung ist weit verbreitet und inzwischen sehr ausgereift. Darüber hinaus bewerten Beschäftigte die Nutzung zur intensiven Datenanalyse und zur Vorhersage des Verhaltens von Kunden, Maschinen oder des Marktes recht positiv. Weniger Anklang findet der Einsatz intelligenter Technologien bei deutlich komplexeren Einsatzszenarien. Dazu zählt die Unterstützung des Kundendialogs, die Abgabe von Empfehlungen oder die Überwachung des Tagesgeschäftes. Die Anwender scheinen Entscheidungen von intelligenten Technologien und ihrer Fähigkeit im Umgang mit Menschen noch kritisch gegenüberzustehen. Langweilige, wiederkehrende Tätigkeiten oder Analysen lassen sie gerne von Software erledigen, in komplexen und wenig standardisierten Situationen stufen sie die Kompetenz von Menschen derzeit aber höher ein.

### >> Nutzung weiter ausbauen <<

Intelligente Technologien werden derzeit in erster Linie in den Bereichen Supply Chain Management, Buchhaltung und Controlling, Sales, Produktion und Shopfloor, Forschung und Entwicklung sowie Marketing genutzt. Diese Einsatzbereiche versprechen ein großes Kostensenkungs- und Automatisierungspotenzial oder haben bereits einen hohen Reifegrad in Bezug auf den Einsatz intelligenter Technologien erreicht. Die Erfahrungen sind sehr positiv, sodass die Nutzung innerhalb der nächsten zwölf Monate in allen Bereichen ausgebaut wird. Davon werden vor allem bislang etwas vernachlässigte Themen wie Recruiting, Einkauf und Personalmanagement profitieren.

Die Schwerpunkte beim Einsatz intelligenter Technologien unterscheiden sich von Branche zu Branche: Die Industrie hat Nachholbedarf, aber Ambitionen für die Zukunft. Die Automobilindustrie konzentriert sich auf Produktion, Supply Chain Management und Vertrieb. Der Handel wiederum befasst sich stark mit der Lieferkette sowie Marketing und Vertrieb.

### >> Fehlendes Know-how <<

Ausgebremst wird der Einsatz intelligenter Technologien dadurch, dass Unternehmen zu wenige Experten im eigenen Haus haben. Externe Ressourcen scheinen jedoch einigermaßen verfügbar zu sein. Knapp die Hälfte der Befragten hat Akzeptanzprobleme. Erfreulicherweise scheint es kaum Schwierigkeiten mit der Technologie, der Ideenfindung und der Definition der Anwendungsfälle zu geben. Die Datenverfügbarkeit ist zwar nicht optimal, aber kein gravierendes Problem. ■



## »Wir laufen Gefahr, eine alte Abhängigkeit gegen eine neue einzutauschen«

Brigitte Ederer, Sprecherin des Forums Versorgungssicherheit, im Interview über den Ausbau des Stromnetzes in Österreich und die Notwendigkeit einer eigenen Batteriespeicher-Industrie in Europa.

VON MARTIN SZELGRAD

**> (+) PLUS:** EU-Parlament und Kommission müssen sich nach den Wahlen neu formieren, in Österreich amtiert eine Übergangsregierung – wie dringend sind regulatorische und politische Reformen für den europäischen Wirtschaftsraum aus Sicht der Energiewirtschaft? Was sind die größten Baustellen?

**Brigitte Ederer:** Im Hinblick auf die Klimaziele können wir uns einen Stillstand von mehreren Monaten keinesfalls leisten. Es gibt eine ganze Reihe von Reformvorhaben, die unbedingt weitergeführt werden müssen, allen voran das Erneuerbare Ausbau Gesetz, die geplante Bewilligungsfreistellung für 45-kV-Leitungen oder die Wärmestrategie. Ich hoffe auch sehr, dass die Parteien nicht nur im Wahlkampf die Bedeutung von Wasserstoff für die Energiezukunft entdecken, sondern dass ernsthaft an einer Was-

serstoffstrategie gearbeitet wird. Auf europäischer Ebene wird die Arbeit hoffentlich bald wieder in Fahrt kommen, nachdem die Personalentscheidungen in der Kommission und im Parlament gefallen sind und auch die Komitees im EU-Parlament wieder gebildet wurden. Ein sehr wichtiges Projekt ist hier die Bildung der sogenannten DSO-Entity, also der gemeinsamen Organisation der Verteilernetze, die an der EU-weiten Zusammenarbeit der Stromversorgung arbeiten soll. Damit erhalten die Verteilernetzbetreiber eine zentrale Rolle bei der Schaffung eines europäischen Binnenmarktes für Strom.

**(+) PLUS:** Das Bundesverwaltungsgericht hat im März endgültig die Umweltverträglichkeit der auch von den Netzbetreibern lange geforderten 380-kV-Salzburgleitung bestätigt. Tritt damit nun eine Entspannung

hinsichtlich der Versorgungssicherheit in Österreich ein?

**Ederer:** Das Forum Versorgungssicherheit hat zwar die Interessen der Verteilernetzbetreiber im Fokus, dieser Fall zeigt aber ein aktuell großes Problem bei der Umsetzung der Maßnahmen gegen die Klimakatastrophe. Die überlangen Verfahrensdauern. Die Salzburgleitung ist leider ein hoch emotionales Thema, über das seit Jahrzehnten gestritten wird. Ohne auf die Besonderheiten der Situation in Salzburg einzugehen, muss man nämlich eines erkennen: Die klimafreundliche Energiezukunft wird leistungsfähige Netze brauchen – das gilt für Übertragungsnetze genauso wie für Verteilernetze. Ich halte es für wichtig, dass es uns gelingt, die Verfahren unter Berücksichtigung des nötigen Interessenausgleichs zu beschleunigen. Eine überlange Verfahrensdauer nutzt keinem der Beteiligten.

**(+) PLUS:** Die Speicherung von überschüssigem Strom aus erneuerbarer Erzeugung gilt als Schlüsselement für die Energiewende. Wie werden diese Speicher aussehen und wo werden sie gebaut? Läuft Europa hier Gefahr einer Ablöse der Abhängigkeiten

Brigitte Ederer,  
Forum Versorgungs-  
sicherheit: »Die  
Kopplung der Sektoren  
Strom, Gas, Wärme und  
Mobilität wird ein  
entscheidender Schritt  
für ein klimaneutrales  
Energiesystem sein.«

von erdölproduzierenden Ländern nun hin zu den großen Batterieproduzenten China und USA?

**Ederer:** Man muss hier ein wenig differenzieren. Wir brauchen zum einen netzdienliche Speicher als Betriebsmittel, um die Netzstabilität angesichts der stark volatilen Stromquellen wie Wind und Sonne kostenoptimal zu gewährleisten. Ohne diese Betriebsmittel müsste das Netz überproportional intensiv ausgebaut werden. Wir brauchen zweitens kurzfristige Speicher, um Überschuss-Strom verwerten zu können, der zum Zeitpunkt der Erzeugung gerade nicht genutzt werden kann. Und wir brauchen drittens saisonale Speicher, weil alle gängigen Szenarien vorhersagen, dass der Stromverbrauch im Winter künftig deutlich höher sein wird als im Sommer.

Für die kurzfristige Speicherung haben wir derzeit nur Lithium-Batteriespeicher zur Verfügung, und da laufen wir tatsächlich Gefahr, eine alte Abhängigkeit gegen eine neue einzutauschen. Deshalb sollte es ein Anliegen der EU-Länder sein, eine eigene europäische Batterie-Industrie aufzubauen, um eine Abhängigkeit von China in diesem Sektor zu vermeiden. Darüber hinaus brauchen wir aber intensive Forschung, um andere technologische Möglichkeiten der Speicherung weiter zu entwickeln. Das gilt vor allem einmal für Wasserstoff oder die Erzeugung von leicht speicherbarem Erdgas durch die Power-to-Gas-Technologie. Die Strategie

»Greening the Gas« befasst sich mit diesem Thema ausgiebig.

Durchaus interessant sind aber auch Ansätze wie Druckluftspeicher in ehemaligen Bergwerken oder supraleitende magnetische Energiespeicher. Hier wird der technologische Fortschritt wohl noch einiges an bisher nicht genutzten Möglichkeiten eröffnen.

**(+) PLUS:** Wer wird diese Speicher betreiben – Fahrzeugbesitzer, Gebäudenutzer, Verteilernetzbetreiber? Was sind Ihre Erwartungen dazu?

**Ederer:** Ich erwarte, dass hier eine ähnliche Vielfalt entsteht wie bei den alternativen Erzeugern. Einfamilienhäuser oder Wohnhausanlagen mit Solarpaneele auf dem Dach werden wohl künftig auch private Speicher betreiben, das gilt analog auch für lokale Renewable Energy Communities. Die größeren saisonalen Speicher sind Sache der Energieerzeuger, ich sehe jedenfalls nicht, dass jemand anderer das nötige Know-how dafür bereitstellen kann. Die Verteilernetzbetreiber sind durch die Unbundling-Vorschriften in ihren Möglichkeiten stark eingeschränkt, sie dürfen ja Strom lediglich durchleiten – also verteilen, aber ihn weder erzeugen noch damit handeln. Es wird unabdingbar sein, dass Verteilernetzbetreiber auch intelligente Betriebsmittel wie Speicher für Netzstabilität und Versorgungssicherheit errichten und betreiben.

**(+) PLUS:** Wie kann mit einer Sektorkopplung den Schwankungen in der Energieverteilung entgegengewirkt werden? Wie müssten Rahmenbedingungen dazu noch ausgestaltet werden?

**Ederer:** Die Kopplung und letztlich Integration der Sektoren Strom, Gas, Wärme und Mobilität wird tatsächlich ein entscheidender Schritt in Richtung eines klimaneu-

tralen Energiesystems sein. Dabei kommt es darauf an, die Netze so zu integrieren, dass die Umwandlung von Energien in jeweils andere Formen ohne Effizienzverlust möglich ist – also Strom in grünes Gas, Strom in Fernwärme, umgekehrt grünes Gas als Brennstoff zur Stromerzeugung und so weiter. Vor allem die Errichtung der neuen Koppelstellen, wie zum Beispiel Power-to-Gas-Anlagen, wird Geld kosten. Die damit im Netz verbundenen Investitionen müssen in den Tarifen berücksichtigt werden. Ein wichtiger Punkt ist auch, dass die Nutzung von Gas weiterhin ermöglicht und befürwortet wird, denn das grüne Gas, das aus erneuerbaren Quellen stammt, wird eine nicht unwichtige Rolle als Speichermedium sowie für den Wärme-Sektor spielen.

**(+) PLUS:** Man weiß aus der Informationstechnologie, dass Systeme nie zu 100 Prozent abgesichert werden können. Damit wird mit dem Einzug der IT in die Energiesysteme – Stichworte Smart Meter, Smart Grid – doch die Büchse der Pandora geöffnet?

**Ederer:** Bei aller gebotenen Vorsicht muss man schon klar sagen, dass die Ängste, die mit Smart Meter verbunden werden, stark übertrieben sind. Das Datenschutz-Niveau ist in diesem Bereich extrem hoch. Da muss sich wirklich niemand Sorgen machen, dass er durch den Stromzähler ausspioniert wird. Was die Gefahr von Cyber-Angriffen betrifft, da können wir stolz darauf verweisen, dass in Österreich die Network-Information-Security-Richtlinie vorbildlich umgesetzt wurde, wir sind hier EU-weit Musterschüler in Sachen Cybersicherheit. Durch den regulierten Netzbetreiber als Datendrehscheibe für diese Kundendaten wird sichergestellt, dass auch in Zukunft alle Systeme auf diesem hohen Datenschutzniveau bleiben und laufend aktualisiert werden. ■

## VERANSTALTUNGSTIPP

PODIUMSGESPRÄCH »SEKTORKOPPLUNG – NEUES ZUSAMMEN-SPIEL ZWISCHEN STROM, GAS, WÄRME UND VERKEHR«

**>** Für das Erreichen der Klimaziele müssen Wärme, Gas und Verkehr auf erneuerbare Energieträger umgestellt werden. Welche Möglichkeiten bietet die Kopplung dieser Sektoren? Welche Herausforderungen entstehen dadurch für die Nutzung, aber auch für den Transport und die Speicherung von Energie? Der Report skizziert gemeinsam mit dem Forum Versorgungssicher-

heit und weiteren SprecherInnen aus Österreich und Deutschland die Zukunft unserer Energiewelt – und den langen Weg dorthin.

**Wann:** 9. September 2019,  
Beginn: 17:30

**Wo:** k47.wien, Franz-Josefs-Kai 47,  
1010 Wien

# Alexa, hast du einen Job für mich?

Wird Arbeit in Zukunft nur noch von Robotern erledigt? Vier Faktoren – demografische Umwälzungen, digitale Disruption, Speed und Kulturwertewandel – beeinflussen unser Erwerbsleben und verändern vielleicht schon bald die Jobsuche.



30

**> Das Beispiel Uber** zeigt, wie rasch sich Märkte heute verändern. Derartige Beispiele der digitalen Disruption werden wir künftig öfter erleben, ist Martin Mayer, Geschäftsführer der Personalberatung Iventa, überzeugt. Auch künstliche Intelligenz wird am Arbeitsplatz vieler Menschen eine wesentliche Rolle spielen. Mayer sieht aber künstliche Intelligenz »nicht als ein Thema der Zukunft, sondern ein Thema der Gegenwart«. Denn Watson, der Supercomputer von IBM, ist ja bereits Realität – insbesondere in den USA, wo er auch für HR-Zwecke eingesetzt wird.

Dort laufen die gesamten Recruitingverfahren im öffentlichen Dienst über Programme, die mit Watson entwickelt wurden. Die Technologie existiert also bereits. Aber wie wird sie in den einzelnen Prozessen angewendet? Dass man Smart Speaker wie Alexa, Siri oder Amazon Echo auch fragen könnte: »Hast du einen Job für mich?«, ist noch Zukunftsmusik. Personalexperte Mayer hält die Idee aber nicht für abwegig: »Das steckt noch in den Kinderschuhen, aber es zeigt, wo die Reise hingeht. Vielleicht wird der Lehrling in ein, zwei Jahren seine Lehrstelle über Alexa suchen.«

Die Befürchtung, dass durch die Digitalisierung die Mehrzahl der Arbeitsplätze verloren geht, teilt Mayer hingegen nicht: »Wenn

man davon ausgeht, dass die Produktivität in den kommenden Jahren in etwa gleich bleibt, wird das so nicht eintreffen.« Die technologische Machbarkeit allein sei nicht entscheidend, für derart massive Auswirkungen müsste die digitale Transformation erst in der gesamten Wertschöpfungskette wirksam werden.

Unmittelbarer wirken sich die Veränderungen auf die Unternehmenskultur aus. Aktuell stehen vier Altersgruppen – Babyboomer, Generation X, Y und Z – im Erwerbs-



Halla-Gudrun Mixa, Iventa: »Nicht nur Hochtechnologieunternehmen müssen sich dem Thema stellen.«

prozess und diese sind von ihrem Wertesystem her sehr unterschiedlich aufgestellt. So sind Berufseinsteiger der Generation Z bereits mit Mobiltelefonen aufgewachsen und Babyboomer noch mit Brief und Vierteltelefon.

Viele Unternehmen sind heute noch sehr in der Generation Y verhaftet – und das nicht nur in ihrer Suche, sondern auch in ihrem ganzen Denken. Während Konzerne ihre Führungsstrukturen deutlich verjüngt haben, werden Familienunternehmen oft noch von einem 65- bis 70-jährigen Patriarchen, einem klassischen Babyboomer, geführt. Manager um die 40 fällen Entscheidungen zunehmend informeller, Hierarchien flachen ab. Welche Unternehmenskultur sich in der Zukunft durchsetzen wird, bleibt dennoch offen. Iventa-Chef Mayer hält alle – vom Start-up bis hin zum patriarchalen Familienunternehmen – für relevant: »Es wird eine Mischung sein. Gewisse Fragestellungen werden sehr patriarchal und gewisse sehr agil geführt werden.«

## >> Fachkräftemangel <<

Ein Problem wird Unternehmen noch länger beschäftigen – das Fehlen der Arbeitskräfte. Laut der Studie »Workforce Crisis 2030« der Boston Consulting Group fehlen im Jahr 2030 allein in Deutschland acht Mil-

lionen Erwerbstätige. Wie die Alterspyramide zeigt, ist zu diesem Zeitpunkt der Großteil der Babyboomer in Pension und zu wenige Menschen rücken in den Arbeitsprozess nach. Diese Entwicklung betrifft die gesamte westliche Welt.

Drei Lösungsansätze könnten dem Fachkräftemangel gegensteuern: Man hält Personen länger in Beschäftigung, setzt mehr auf Migration und fördert Frauen. In Österreich befinden sich derzeit nur 45 Prozent der 55- bis 64-Jährigen in Beschäftigung. Ein früher Pensionsantritt müsste über gesetzliche Regulative möglichst unattraktiv gestaltet werden. Der zweite Ansatzpunkt, Personen aus anderen Ländern in den Arbeitsprozess einzugliedern, ist in der Bevölkerung ähnlich umstritten, aber für Mayer unumgänglich: »Wir müssen uns viel stärker damit beschäftigen, in kultureller Vielfalt zu leben.« Dieses Thema betrifft auch Unternehmen: Die Wertewelt wird diverser, Menschen unterschiedlicher Glaubensrichtungen mit unterschiedlichen Denkmustern arbeiten zusammen.

Ein dritter Punkt, die Schaffung gezielter Anreize für Frauen, verlange vor allem in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie neue Optionen, meint der Iventa-Geschäftsführer: »Die Forderung, dass alle Frauen Vollzeit arbeiten, ist ideologiegetrieben und trifft nicht den Punkt, denn das wollen sehr viele Frauen mit Kindern eigentlich nicht.« Im



Martin Mayer, Iventa: »Die Wertewelt wird viel diverser. Wir müssen uns stärker damit beschäftigen, in kultureller Vielfalt zu leben.«

Ausbildungsprozess und beim Berufseinstieg seien Frauen und Männer noch ebenbürtig, danach nicht mehr. »Es braucht andere Modelle – der Kindergarten alleine kann nicht die Antwort sein. So sollte man beispielsweise über Modelle der Unterstützung in der Haushaltsführung nachdenken.«

#### >> Cultural Company <<

Eine Antwort auf diese Fragen könnte die Schaffung einer Firmenidentität, eines eigenen Unternehmenswertesystems liefern. Wie eine solche Cultural Company funktioniert,

zeigt Google vor. Das Unternehmen vereint 100 Nationalitäten unter einem Dach. Als Google einen Auftrag des Pentagon im Bereich automatisierter Waffen annahm, verfassten die MitarbeiterInnen eine Petition: Dies würde nicht zu den Unternehmenswerten passen. Google zog sich daraufhin aus dem Projekt zurück.

Trotz unterschiedlicher Herkunft und Werte wirke eine gemeinsame Firmenidentität verbindend. In dieser Hinsicht finde soeben ein Kulturwertewandel statt, so Martin Mayer. Die Arbeitswelt war lange von einem reinen Controlling-Zugang – Daten, Fakten und Begründen – geprägt. Heute kommt man immer mehr zu dem Schluss, dass auch andere Kombinationen notwendig sind. Ein Beispiel dafür ist das Lab »Future City« in Boston. Hier arbeiten interdisziplinäre Forscher-Teams, bestehend aus einem Physiker, einem Computerwissenschaftler und einem Statistiker, aber auch einem Künstler zusammen, die Probleme von allen Seiten aufgerollt. Wurden früher tausende Papers und Tabellen geschrieben, die niemanden wirklich interessierten, kommuniziert man die Ergebnisse heute über Visualisierungen. Vernetzung und projektbezogene Zusammenarbeit wird auch in den Unternehmen immer stärker in den Fokus rücken, erklärt Iventa-Chef Mayer: »So kann produktive Arbeit in der Zukunft aussehen.«

## GLOSSAR

### NEUE SKILLS UND KOMPETENZEN

> Industrie 4.0 revolutioniert die Produktion, schafft neue Geschäftsmodelle und bringt spannende Perspektiven für Unternehmen und MitarbeiterInnen. Dennoch wird die Bedeutung noch vielfach unterschätzt, viele vermuten bloß einen vorübergehenden Trend darin. Halla-Gudrun Mixa, Senior Consultant bei Iventa, ist überzeugt, dass sich auch kleinere Kooperationspartner aus wirtschaftlichen Gründen dieser Entwicklung anpassen müssen: »Vernetztes Arbeiten und modernste Steuerungstechnik werden wichtige Voraussetzungen für die neue Industrialisierung sein. Nicht nur Hochtechnologieunternehmen müssen sich dem Thema stellen, sondern auch Gewerbetreibende und Zulieferer.«



#### FOLGENDE QUALIFIKATIONEN SIND KÜNFTIG GEFRAGT:

**1. IT-Kompetenzen:** Der Maschinen- und Anlagenbau benötigt mehr IT-Kompetenzen, aber auch mechanische und elektronische Komponenten, um die Brücke zwischen der physischen und digitalen Ebene zu bauen. Steuerungssoftware kommuniziert die jeweiligen Anforderungen für die Produktion – es liegt an den MitarbeiterInnen in der IT, diese effizient und für die KollegInnen verständlich aufzubereiten. Interdisziplinäre Studiengänge wie Mechatronik, Technische Informatik oder Automati-

sierung gewinnen deshalb an Bedeutung.

**2. Datenmanagement:** Die Masse an Daten, die aus den Prozessen von Industrie 4.0 entstehen, ermöglicht die Analyse und Nutzung für alle firmeninternen Bereiche bis hin zur Buchhaltung, zum Marketing und zur Qualitätssicherung. »Big Data« – und der kompetente Umgang damit – wird zunehmend wichtiger. IngenieurInnen benötigen daher Kompetenz in statistischen Datenmodellen, aber auch in methodischen Ansätzen der Datenanalyse und -aufbereitung.

**3. Soft Skills:** Kommunikationsstärke, interdisziplinäres Denken und abteilungsübergreifende Organisationsfähigkeit werden notwendig sein, um die vernetzten Abläufe zu koordinieren. Überfachliches Wissen und die Kenntnis der Abläufe zwischen den Abteilungen sind wesentlich, um Risiken und Probleme rechtzeitig zu erkennen und zu lösen.



# Unternehmenstransformation in 5 Schritten

Die wesentliche Aufgabe von Führungskräften ist, ihr Unternehmen in die Zukunft zu führen und dessen Fortbestand zu sichern. Digitalisierung, Agilität und Disruptionsbereitschaft müssen verankert werden, um transformationsfähig zu sein.

VON ANNE M. SCHÜLLER

**> Der Aufbruch** in die digitale Transformation ist dringlich. Permanente Vorläufigkeit ist dabei die Norm. Mit althergebrachten Managementtools kommt man deshalb nicht weit. Die waren für festen Grund und stabile Zeiten gebaut. In einer fluiden Umgebung geht man damit unter. So werden nun Vorgehensweisen gebraucht, die Auftrieb geben und derart beweglich machen, dass die »Wildwasser« der Zukunft erreicht werden können.

Um für Aufbruchsstimmung zu sorgen,

das Neue ins Unternehmen zu lassen und bis ins letzte Eck den Wandelwillen in Gang zu setzen, sind Selbstversuch und persönliche Tuchfühlung wichtig. So lassen sich Berührungsängste abbauen und Chancenpotenziale erkennen. Zudem müssen die internen Rahmenbedingungen stimmen – strukturell und kulturell. Alles steht

und fällt ja letztlich mit dem Faktor Mensch. Das Schlechteste, was man bei steigendem Außendruck machen kann – und zugleich leider allzu oft üblich: Daumenschrauben anziehen, Vorgaben detaillieren, den Rahmen verengen und den hierarchischen Innendruck mächtig erhöhen. So erzeugt man nur Starre. Das Beste stattdessen: sich locker machen wie beim Sport vor dem Wettkampf und das Neuland als Herausforderung mutig erschließen. Dazu empfehle ich die folgenden Schritte:

## Das Buch zum Thema



**Anne M. Schüller, Alex T. Steffen:** Die Orbit-Organisation

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft.

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten

ISBN: 978-3869368993



## 1 Befassen Sie sich permanent mit der Zukunft - gemeinsam

Die entscheidenden Fragen: Welche Tragweite haben Zukunftstechnologien für unsere Branche? Und für unsere Kunden? Und wie können wir uns passend darauf einstellen? Beziehen Sie bei der Antwortsuche alle Beschäftigten ein, besonders die »unteren« Reihen, die jungen Talente und mögliche Kunden. YouTuben Sie Zukunftsforscher und Wirtschaftsphilosophen oder lesen Sie deren Bücher. Ziehen Sie TedX-Videos als Lernquellen heran. Buchen Sie Kurse renommierter Online-Universitäten.

Springen Sie raus aus der Filterblase Ihrer eigenen Vorgehensweisen. Holen Sie sich anerkannte Experten für Vorträge und Workshops ins Haus. »Draußen« in der Welt ist man sehr oft schon weiter.

Vernetzen Sie sich mit Organisationen, die schon auf dem Weg sind. Bleiben Sie kontinuierlich an den Trendthemen dran.

## 2 Machen Sie sich mit der Szene der Jungunternehmen vertraut

Statt mit Gleichgesinnten aus der eigenen Branche über das Immergleiche zu reden, docken Sie besser an die neuen Innovations-

ökosysteme an. Besuchen Sie »Corporates meet Start-ups«-Veranstaltungen und Technologiezentren vor Ort. Oder gehen Sie in ein Innovation Camp, wo Sie weit weg vom Alltag und in einem geschützten Raum neue Methoden der Arbeitsorganisation und des Innovationsmanagements kennenlernen. Oder arbeiten Sie auf Zeit in einem Coworking-Space. So ist Gisbert Rühl, der CEO des Stahlhändlers Klöckner AG, mit seinem Vorstandsbüro für einige Wochen in das Berliner Betahaus gezogen, um völlig in diese Welt einzutauchen. Danach hat er sein Unternehmen digital umgebaut. Heute erwirtschaftet Klöckner mehr als eine Milliarde Euro Umsatz pro Jahr über digitale Kanäle.

## 3 Führen Sie ein Reverse-Mentoring-Programm ein

Mit einem Reverse-Mentoring-Programm bringen Sie auf einfache Weise frischen Wind, digitales Denken und agiles Handeln ins Unternehmen und bereiten den Boden für größere Transformationsmaßnahmen vor. Geht es nämlich um technologische Errungenschaften, aktuelles Käuferverhalten und zeitgemäße Arbeitsbedingungen, dann ist die Generation der längst digital transformierten Millennials in ihrem Element.

So drehen sich beim Reverse Mentoring die Rollen des klassischen Mentorings um: Der Junior coacht den Senior auf den Themengebieten, die »Jung« besser kann als »Alt«. Vornehmliches Ziel ist es, die digitale Fitness im gesamten Unternehmen zu erhöhen, altgewohnte Kommunikations- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der digitalen Ära anzupassen und Ältere mit der Lebenswelt der Millennials vertraut zu machen.

## 4 Installieren Sie eine digitale Sturmtruppe

Die derzeitige Diskussion, wo die Digitalisierung verortet sein soll, bleibt im Silodenken verhaftet. Doch genau das ist ein gravierender Fehler. Die Digitalisierung der Geschäfts-, Produktions- und Kommunikationsprozesse betrifft abteilungsübergreifend alle im Unternehmen. In die IT-Abteilung gehört sie ganz sicher nicht hin, dort sitzen vor allem Systemerhalter. Installieren Sie besser, gegebenenfalls unter der Leitung eines Chief Digital Officers, eine interne digitale Taskforce, die sich komplett selbstgesteuert organisiert. Sie tritt in digitalen Belangen als Brückenbauer zwischen den einzelnen

Bereichen in Aktion.

Veranstalten Sie zudem Hackathons. Hackathons, eine Wortschöpfung aus Hack und Marathon, sind Events zur konzentrierten gemeinsamen Lösung von meist digitalen Aufgabenstellungen mit einem extrem engen Zeitplan. So kommt man zu hocheffizienten Ergebnissen – meist in der Hälfte der üblichen Zeit.

## 5 Veranstalten Sie Disrupt-me-Workshops

Bei dieser Maßnahme geht es um die Selbstdisruption. Die entscheidende Frage: Was wird in unserem Bereich als Nächstes abgelöst und verschwinden? Wer sich für unverwundbar hält, hat schon verloren. Nutzen Sie also gute Zeiten, damit sie gut bleiben. Bevor Sie angegriffen werden, wagen Sie besser, von einem Moderator fachkundig angeführt, den Selbstangriff, zumindest als theoretische Übung. So können Sie Ihre wunden Punkte ausfindig machen, bevor es andere tun, sich selbst neu denken und Grundlagen schaffen, um zukünftige Geschäftsfelder zu erschließen.

### >> Fazit <<

Lassen Sie sich bei alledem von anderen inspirieren. Finden Sie aber definitiv Ihren eigenen Weg. Denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Und, ganz entscheidend: Legen Sie explizit fest, dass Versuch und Irrtum unumstößlich zur Vorgehensweise Ihres Transformationsprozesses gehören. ■

## DIE AUTORIN

> Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk XING zum XING-Spitzenwriter 2018 gekürt.

Info: [www.anneschuller.de](http://www.anneschuller.de)



Die Wahrscheinlichkeit für einen mittels Machine Learning korrekt erkannten Schadens an einer Windkraftanlage beträgt mehr als 95 %.



Die ITSV-Geschäftsführer Hubert Wackerle und Erwin Fleischhacker kooperieren mit dem Innovations- und Start-up-Hub weXelerate.

## KOOPERATION FÜR KI

> Die IT-Services der Sozialversicherung – kurz ITSV – setzen auf Digitalisierung, um Prozesse und Services rascher, effizienter und kundenfreundlicher zu gestalten. Sie kooperieren nun auch mit weXelerate, um Innovationen voranzutreiben. »Wir freuen uns über die Zusammenarbeit mit mehreren Start-ups und in diesem Zusammenhang ganz besonders mit Mostly AI, die Spezialisten im Bereich künstlicher Intelligenz sind«, zeigt sich Hubert Wackerle, einer der beiden Geschäftsführer der ITSV GmbH, zufrieden.

Durch die Kooperation mit weXelerate besteht die Möglichkeit für im Hub ansässige Start-ups, mit nationalen sowie internationalen Unternehmen als auch Kooperationspartnern sowie mit Investoren in Austausch zu treten. Michael Platzer, CEO von Mostly AI: »Der Markt für KI-basierende synthetische Daten muss erst entwickelt werden, da er in dieser Form noch nicht existiert. Dies ist für uns eine sehr spannende Herausforderung und die Unterstützung der ITSV GmbH ist für uns ein großer Gewinn.« Erste Projekte sind bereits in Umsetzung, wie beispielsweise die Erstattung von Wahlarztkosten durch KI-Unterstützung stärker zu automatisieren. Dabei wird mit Texterkennung gearbeitet, die relevante Lösungen plausibilisiert, wodurch der Bearbeitungsprozess enorm beschleunigt wird.



RP Global unterstützt die Elektrifizierung ländlicher Regionen in Tansania, die durch Armut und die Weiträumigkeit des Landes nicht an das Stromnetz angeschlossen werden können.

## KNOW-HOW FÜR TANSANIA

> Das österreichische Unternehmen RP Global hat mit seiner tansanischen Unternehmensbeteiligung an Jumeme Rural Power Supply ein weiteres Energieversorgungssystem in Mulumo in Betrieb genommen. Die Anlage auf einer am Viktoriasee gelegenen Insel ist eines von bereits elf solarbetriebenen Systemen in der Region. Sie wurde im Zuge des Projekts »Micro Power Economy Tansania Roll-out« von der EU teilfinanziert. »Im Laufe der letzten zwölf Monate hat Jumeme elf Photovoltaik-Anlagen und über 180 km an Nieder- und Mittelspannungsnetze auf den Inseln des Viktoriasees installiert. Damit können 20 Dörfer mit einer Gesamtbevölkerung von mehr als 80.000 Einwohnern erstmals mit Strom versorgt werden«, betont Leo Schiefermüller, Afrika-Direktor RP Global und Geschäftsführer von TerraProjects. »Wir sind stolz, mit Know-how und Engagement aus Österreich einen Beitrag für die Region leisten zu können«, unterstreicht Schiefermüller. »Wohnhäuser, Schulen, Krankenhäuser und Unternehmen profitieren von den neuen Solar-Hybrid-Versorgungssystemen. Durch die Verfügbarkeit von sauberem Strom sollen auch lokale wirtschaftliche Aktivitäten gefördert werden.«

Mit einem Budget von 16 Millionen Euro werden nun weitere Mini-Grids gebaut und betreiben. Die »Rural Energy Agency« Tansanias stellt ebenfalls Zuschüsse zur Verfügung, während die Österreicher das notwendige Eigenkapital beitragen.

## DROHNE FÜR DIE INSPEKTION

> Das Linzer Start-up Aero Enterprise nutzt Machine Learning bei der Überwachung von Schäden an Windkraftanlagen. Das Unternehmen ist Spezialist für die luftgestützte Inspektion von Windkraftanlagen, Dämmen, Schornsteinen oder Brücken. Die Anlagen werden mit einer eigenentwickelten Drohne befliegen, die hochauflösende Bilder erzeugt. Diese Bilddaten werden dann mittels einer eigenen Software in einen Schadensbericht umgewandelt.

Die Linzer arbeiten bereits seit zwei Jahren mit einem mächtigen Softwarepaket zur Analyse, Interpretation und dem digitalen Reporting von Schäden an Windkraftanlagen. Im Mai wurde das jüngste Werkzeug dazu vorgestellt. In Rekordzeit von sechs Monaten wurde von den Softwaretechnikern ein Machine-Learning-Tool entwickelt, das selbstlernend für eine Verbesserung der Ergebnisse sorgt. Dazu wurden über tausend Schadensbilder manuell klassifiziert. Durch das Ausprobieren verschiedener Algorithmen lernt der Computer nun selbstständig, Schäden auf neuen Bildern zu erkennen. Dies ist bei der Analyse und Interpretation durch den Gutachter eine große Hilfe. Auch kleinste, auf den ersten Blick unscheinbare Anomalien lassen sich mit der Technologie schnell finden.

Drohnen können ihr volles Potenzial dann entfalten, wenn die Datenerfassung und Analyse mit einem hohen Automatisierungsgrad erfolgt. Somit wird nicht nur viel Zeit gespart, sondern auch eine Standardisierung der Ergebnisse sichergestellt.

# INNOVATIVES ÖSTERREICH

EINE DROHNE ALS INSPEKTOR, ZUSAMMENARBEIT FÜR KÜNSTLICHE INTELLIGENZ, ELEKTRIFIZIERUNG IN TANSANIA UND DIE BESTE APP FÜR MEDIZINERINNEN – DIE BESTEN BEISPIELE FÜR NEUE WEGE, DIE HEIMISCHE UNTERNEHMEN GEHEN.

Andreas Strouhal, Facharzt im Krankenhaus Nord – Klinikum Floridsdorf, ist Gründer von Medbee.



## VERNETZUNG IN DER PRAXIS

➤ Auf medizinisches Fachwissen punktgenau zugreifen, mit KollegInnen vernetzen und aktuelle Fragestellungen klären: Das ermöglicht Medbee. 2015 rief Andreas Strouhal, Facharzt für Innere Medizin und Kardiologe, die App ins Leben. Geboren wurde die Idee aus seinem beruflichen Alltag damals als Oberarzt am Krankenhaus Hietzing heraus. Bei medizinischen Fragestellungen ist es mit Medbee möglich, auf Knopfdruck und in kürzester Zeit die gewünschten Informationen abzurufen und die Entscheidung zu den weiteren Behandlungsschritten im Branchenumfeld abzusichern. »Da sich das medizinische Wissen explosionsartig vermehrt, ist es nicht so leicht, Schritt zu halten. Medbee macht es möglich, die ganz persönliche digitale Fachbibliothek aufzubauen und aktuell zu halten«, so der Medbee-Gründer. Der unkomplizierte Austausch mit KollegInnen – unter Wahrung der Datensicherheit – sei ein wichtiger Pluspunkt, den nur diese App bieten könne, betont Strouhal. Bei MedizinerInnen in Österreich bereits fest etabliert, startet das Unternehmen nun die internationale Expansion. In Deutschland läuft bereits ein Testbetrieb, Polen wird ab Herbst folgen. 2020 soll das Konzept auf ganz Europa ausgerollt werden und schließlich weltweit verfügbar sein. 2019 wurde Medbee für den »eAward« in der Kategorie »Aus- und Weiterbildung« nominiert.



eAWARD

Die Serie »Innovatives Österreich« ist ein Projekt des IT-Wirtschaftspreises eAward.

# Cools Hot

VON VALERIE HAGMANN

WAS SCHON  
IST UND WAS  
SPASS MACHT

# hot

## »SPIEL MIR EIN LIED!«

Das britische Unternehmen BoomPods bringt mit dem »Aquablaster« einen mobilen Lautsprecher auf den österreichischen Markt, der verbal über die Sprachsteuerung von Amazon bedient werden kann. Mit dem Smartphone oder Tablet per Bluetooth gekoppelt, gewährt der wasserfeste Speaker Zugriff auf den Funktionsumfang von Amazon Alexa – ob beim Wandern, Campen, Bootsfahren, einer Fahrradtour oder unter der Dusche. Der Lautsprecher bietet 8 Watt Ausgangsleistung und ist stoßfest. Mit Bluetooth 5.0 ist theoretisch sogar eine Übertragungsstrecke von bis zu 200 m möglich. Im Test zeigt das Gerät seine Qualität trotz des vergleichsweise moderaten Preises von 60 Euro (UVP). Das Pairing über Bluetooth war problemlos – was bei den oft mühsamen Verbindungsversuchen bei diesem Standard nicht selbstverständlich ist. Unser Fazit: gehobene Mittelklasse!



## FÜR CHIPS-LIEBHABER

Herkömmliche Fritteusen brauchen leider sehr viel Fett, nicht so moderne Heißluftgeräte wie der Airfryer von Philips. Das Gerät gibt es in unterschiedlichen Varianten, die XXL-Version fasst sogar ein ganzes Grillhuhn. Speisen werden dabei mit nur wenigen Tropfen Öl mittels ausgeklügelter Heißluft-Technologie zubereitet. Auch Fleisch und Backwaren können mittels verschiedener Grilleinsätze hergestellt werden, klassische Pommes, Wedges und Kartoffelchips gelingen angenehm fettfrei.

**Philips Airfryer XXL, ab € 249,-**  
(Media Markt)  
[www.philips.de](http://www.philips.de)



## GOLDIGES JUBILÄUM

Asus hat sich zum 30-jährigen Bestehen eine Luxusvariante seiner erfolgreichen ZenBook-Serie ausgedacht. Weißes Leder mit einem Logo aus 18-karätigem Gold zieren die Außenhülle, und anstatt eines Touchpads verfügt es über einen Touchscreen, der als zweites Display genutzt werden kann. Nebst diesem ungewöhnlichen Design fährt es passend hochkarätige Hardware auf: ein Intel Core-i7-Prozessor der neuesten Generation mit 16 GB RAM und großzügigen 1 TB Speicher.

**Asus ZenBook Edition 30, 1.699,- (UVP)**  
[www.asus.com](http://www.asus.com)



# summer

## IPHONE-ERSATZ

Die Smartwatch von Apple ist dank vieler Gesundheitsfeatures besonders für sportbegeisterte Träger geeignet. Mit eSIM, LTE und UMTS ausgerüstet, hat sie ein OLED-Display und 16 GB Speicher. Das Besondere: Sie lässt sich auch autonom nutzen, da sie sich ins Mobilfunknetz einwählen kann. Im Klartext heißt das, man kann mit ihr telefonieren, auch wenn das iPhone zuhause bleibt.

Apple Watch Series 4, ca. € 429,-  
[www.apple.at](http://www.apple.at)



## SPIELEND PROGRAMMIEREN LERNEN

Das Wiener Start-up Robo Wunderkind hat ein Modul-Set für Kinder ab 5 Jahren entwickelt, das die jungen Anwender für Robotik und Programmierung begeistern soll. Neben dem Starter-Kit und dem Education-Kit gibt es das Advanced Kit mit ergänzenden Bauteilen. Die selbst gebauten Mini-Roboter sind mit Lego kompatibel und können über dazugehörige Apps für mobile Geräte auch ferngesteuert werden.

RoboWunderkind, Starter-Kit ab € 149,- (UVP)  
[www.robowunderkind.com/de](http://www.robowunderkind.com/de)



## NEUER LOOK

Das diesjährige Spitzenmodell von Sony ist ein Smartphone im länglichen 21:9-Format. Das 4K-HDR-Display eignet sich zum Filmgenuss und lässt sich besonders gut mit dem Dual-Window-Modus nutzen; ein Feature von Android, welches die Nutzung zweier Apps parallel zulässt. Abgesehen davon ist das Xperia 1 mit der neuesten Hardware bestückt und auch noch nach IP68 wasser- und staubfest.

Sony Xperia 1, € 949,- (UVP)  
[www.sony.at](http://www.sony.at)



EIN FORDERUNGSKATALOG VON RAINER SIGL



## Kollaps- klima

Meinetwegen, dann retten wir halt den blöden Planeten. Unter diesen Bedingungen.

38

**>** Ja, Herrschaftszeiten, jetzt geht's mir aber schon auf den Nerv. Klima, Klima, Klima, da eine Demo, dort ein alarmierender Aufruf renommierter Wissenschaftler, hier eine Wahlkampfreda mit grünem Mascherl, dort eine Naturkatastrophe – ich kann's nimmer hören! Und dann diese nervigen Hiobsbotschaften dauernd! Buhuu, die Polkappen schmelzen! Oh nein, der Permafrostboden taut auf! Ujegerl, das Ökosystem steht auf der Kippe zur beispiellosen Auslöschung allen Lebens! Mal ehrlich: Gibt's sonst gar kein Thema mehr? Muss man deshalb so einen Riesenaufruf machen? Wird einem das nicht fad?

Ich meine: ICH HAB'S KAPIERT! Ich mach ja schon! Echt! Ich trenne Müll! Ich kaufe bio! Ich spende an Greenpeace, hab für meinen SUV jetzt extra diese recycelten Sitzmatten aus 100 % PET-Flaschen bestellt und ess nur mehr Steak von der Ostküste Brasiliens – wie bitte? Ja, klar, da spart man mordsmäßig CO<sub>2</sub> beim Transport, ja, frage nicht, die argentinischen, pfff, da kann ich ja gleich den Planeten anzünden – und das alles ist den Klimag'schrappen immer noch nicht genug? JA WAS DENN NOCH, BITTE?!?!

**“ GANZ RUHIG!  
WIR SIND PROFIS. ”**

Ich mein, ja, eh, ich bin durchaus gewillt, zu verhandeln. Klar, ein lebenswerter Planet ist wichtig, blabla, wenn das Klima kollabiert, ist das eher unleiwand, geschenkt, die armen Menschen in den Entwicklungsländern, die am meisten betroffenenhhhhrrrrrr .... huh? 'Tschuldigung, war ein bissi eingenickt, haha. Echt: Von mir aus, wenn's denn sein muss, wenn's gar nicht anders geht, gut, okay: Dann retten wir halt den blöden Planeten, kein Grund, so hysterisch zu werden, keine Panik. Okay? GANZ RUHIG! WIR SIND PROFIS!

Wissen S', was mich dabei am meisten nervt: dieser Stress. Alle müssen immer SOFORT ihr Leben ändern, wir müssen SOFORT alles umschmeißen, am besten bis GESTERN, ich mein, wir wissen ja erst überhaupt seit den späten 70er-Jahren, dass da etwas im Busch ist, klimamäßig, wie schnell soll dieser Wandel denn gehen, bitteschön?

Und immer ist alle so DRAMATISCH! Dass jetzt die Sommer so arschheiß geworden sind, Waldbrände, Überflutungen, Dürren, Ernteauffälle, Kältewellen, Hitzewellen, Insektensterben, Überfischung, Mikroplastik, pipapo, im Ernst: Wenn man mich so bombardiert, hab ich gleich gar keine Lust mehr, echt. Ich mein: Kommt's erst mal wieder runter, dann können wir reden. So mach ich das auch mit meinen Kindern. Da muss man hart bleiben.

Weil: Ich lass schon mit mir verhandeln. Aber eins muss schon auch klar sein: Dieses Weltretten-Dings kann nur funktionieren, wenn gleichzeitig alles so bleibt, wie es ist. Sonst brauchen wir da gar nicht diskutieren: Wenn Wirtschaft, Mittelstand, mittlere, höhere und niedrige Einkommensschichten, KMUs, Konzerne, Industrie, Dienstleister, Aktionäre, Anleger, Konsumenten, Produzenten und andere Interessengruppen negativ von der Rettung der Welt betroffen sind, blasen wir den Blödsinn lieber gleich ganz ab. Weil, bleiben wir realistisch: Dann halt nicht ... ■

**“**

*Diese nervigen Hiobsbotschaften dauernd! Gibt's sonst gar kein Thema mehr?*

**”**



Foto: iStock

# PODIUMS- GESPRÄCHE

## Die nächsten Termine

### »Sektorkopplung – neues Zusammenspiel zwischen Strom, Gas, Wärme und Verkehr«

Für das Erreichen der Klimaziele müssen auch Wärme, Gas und Verkehr auf erneuerbare Energieträger umgestellt werden. Welche Möglichkeiten bietet die Kopplung dieser Sektoren? Welche Herausforderungen sind damit verbunden? Im Publikumsgespräch des Report wird die Zukunft der Energiewelt skizziert – und wie der lange Weg dorthin bestmöglich beschritten werden kann.

**Wann: 9. September 2019, Beginn 17.30 Uhr**

**Wo: k47.wien, Franz-Josefs-Kai 47, 1010 Wien**

### Enquete »Chance Bau«

Aus der Enquete »Chance Hochbau« wird die Enquete »Chance Bau«. Mit dem Namen ändert sich auch das Format. Das ehrgeizige Ziel der neuen Veranstaltung: Bauen besser machen!

**Wann: 7. November 2019, Beginn 14.30 Uhr**

**Wo: A1 Zentrale, Lassallestraße 9, 1020 Wien**

Mehr unter [www.report.at/termine](http://www.report.at/termine)





**SIEMENS**

*Ingenuity for life*

## Die Stadt von morgen braucht Power. Und Menschen, die ihre Energiezukunft mitgestalten. Das ist Ingenuity for life.

Energiekunden sollen künftig möglichst dann Strom verbrauchen, wenn er gerade erzeugt wird. Vollautomatisch und ohne Einbußen. In einem europaweit einzigartigen Forschungsprojekt entwickelt Siemens mit seinen Partnern und den Bewohnern der Seestadt Aspern Energielösungen für die Zukunft. Dort erzeugen smarte Gebäude erneuerbare Energie, die anhand einer intelligenten Strominfrastruktur optimal genutzt wird. Davon profitieren Mensch und Umwelt: Die Versorgungssicherheit steigt und die CO<sub>2</sub>-Emissionen sinken. Verwirklichen, worauf es ankommt. Das ist Ingenuity for life.

[siemens.at/ingenuityforlife](https://www.siemens.at/ingenuityforlife)

