

Report **(+)** PLUS

AUS FEHLERN LERNEN

WO MENSCHEN ARBEITEN,
PASSIEREN FEHLER.
EIN KONSTRUKTIVER
UMGANG DAMIT IST FÜR
UNTERNEHMEN
LEBENSWICHTIG.

MADE IN
28 CHINA

Technologiefirmen aus Fernost mit westlichen Werten.

IM HAIFISCH-
32 BECKEN

Im Online-Handel herrscht beinharte Konkurrenz.

COOL
42 STUFF

Alles, was schön ist und Spaß macht.





DAS VERBINDET UNS.

USPTM

Unglaublich Starke Performance Mobilfunk und Festnetz aus einer Hand.

Steigern Sie die Performance Ihres Unternehmens – mit All In Communication von T-Mobile. Die konsequente Verbindung aus Mobil- und Festnetztelefonie steigert die Erreichbarkeit Ihrer Mitarbeiter, senkt Kosten und spart Ihnen, dank eines verlässlichen Ansprechpartners, Nerven. Erfahren Sie mehr unter 0676 20333 und auf arbeiten-wie-ich-will.at
Erfolg. Das verbindet uns.

**arbeiten-
wie-ich-
will.at**

EIN WORT VOM EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

DAS LETZTE AUFGEBOT

> Seit dem Abgang von Michael Spindelegger weht ein leichtes Mailüfterl für die Bundesregierung. Der Empfang für die Neuen war überraschend freundlich. In den Umfragewerten hat sich die ÖVP, aber auch die Regierung insgesamt leicht erholt. Diesmal stehen nicht nur einzelne Parteien und Personen, sondern ein ganzes System auf dem finalen Prüfstand. Mit Reinhold Mitterlehner, Hans Jörg Schelling und Rudolf Hundstorfer sitzen ein ehemaliger Wirtschaftskammer-Generalsekretär, ein Wirtschaftskammer-Vizepräsident und ein ehemaliger ÖGB-Boss an den zentralen Stellen der Macht. Sie sind die Sozialpartner an vorderster Front. Wenn es ihnen nicht gelingt, Bewegung in die Stillstandsrepublik zu bringen, dann hat die Variante des heimischen Kammerstaates wirklich ausgedient und es ist Zeit, etwas Neues zu wagen. Der Ball liegt beim letzten Aufgebot.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. David Davies könnte die OMV wieder ins Lot bringen.



12 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Wie kann das Pensionsalter angehoben werden?



14

AUS FEHLERN LERNEN

Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Ein konstruktiver Umgang ist für Unternehmen lebenswichtig.



44

UNTERWEGS IN DER SÜDSTEIERMARK

Hier ist es angeblich so schön wie in der Toskana. Das stimmt natürlich nicht: So schön ist es in Italien nicht.

08

E-Mail aus Übersee. Denkverbote und Klimawandel.

10

Nachrichten aus Brüssel. Das wahre Tauziehen fängt erst an.

20

Lean zur Gewohnheit machen. Wie man Verschwendung vermeidet.

24

»Museen sind Sehnsuchtsorte.« Direktorin Sabine Haag im Interview.

28

Made in China. Technologiefirmen aus Fernost mit westlichen Werten.

32

Im Haifischbecken. Im Online-Handel herrscht beinharte Konkurrenz.

36

Innovatives Österreich. Kreative Unternehmen und ihre Lösungen.

38

Zwischen Zunge und Backe. Die InnoTrans-Messe in Berlin.

42

Cool Stuff. Was schön ist und Spaß macht.

46

Risak. Ein Gebot der Stunde: An der Widerstandsfähigkeit arbeiten.

<< 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], Mag. Tünde Heger [heger@report.at] AutorInnen: Univ.-Prof. Dr. Johann Risak, Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. Layout: Report Media LLC Produktion: Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl Druck: Styria Medieninhaber: Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, A-1170 Wien Telefon: (01)902 99 Fax: (01)902 99-37 E-Mail: office@report.at Web: www.report.at



KURZ
ZITIERT

»Ein Bachelor ist in meinen Augen nichts anderes als ein staatlich lizenzierter Studienabbrecher.«

Christoph Achammer, Architekt und Professor an der TU Wien, bricht eine Lanze für eine ordentliche Ausbildung an den Universitäten.

»Je weniger Werkzeug man braucht, desto größer ist die Schein-selbstständigkeit.«

Der oberste Bau-Gewerkschafter Josef Muchitsch kritisiert den seiner Meinung nach viel zu einfachen Zugang zum Gewerbeschein.

»Vielleicht müssten wir eine emotionalere Kampagne machen.«

Gerhard Flenreiss, Obmann der Gewerblichen Dienstleister in der WK Wien, sorgt sich um das schlechte Image der Zeitarbeitsbranche.

»Wenn die Menschen im Museumsquartier beginnen und erst später einmal zu uns kommen, soll es uns auch recht sein.«

Sabine Haag, Direktorin des Kunsthistorischen Museums, zeigt sich im Buhlen um die Gunst des Publikums großzügig.

»Man muss weg von dem Gedanken, das Thema Sparen wäre erledigt, indem man Geld aufs Sparbuch legt.«

Peter Bosek, Privat- und Firmenkundenvorstand der Erste Bank, rät von der beliebtesten Anlageform der Österreicher ab.



RUHIG, FREUNDLICH UND SACHLICH. David Davies unterscheidet sich schon im Auftreten vom scheidenden OMV-Chef Gerhard Roiss.

Kopf des Monats

DER JOBHOPPER

In Österreichs größtem Konzern, der OMV, tobt ein Machtkampf. Finanzvorstand David Davies kann sich gute Chancen auf den Chefposten ausrechnen.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Die Ablöse von Vorstandschef Gerhard Roiss ist fix, auch der Sessel von Gas-Vorstand Hans-Peter Floren wackelt bedenklich. Zu einem glatten Schlussstrich unter die bis 2017 laufenden Verträge der beiden Streithähne konnte sich der Aufsichtsrat aber nicht durchringen. Abfindungen in Millionenhöhe werden dem größten Konzern Österreichs, an dem die Republik über die ÖIAG 31,5 % hält, nicht erspart bleiben. Roiss bleibt noch bis Mitte 2015 im Amt. Für seinen cholerisch-autoritären Führungsstil berüchtigt, sollen ihm dem Vernehmen nach nicht allzu viele nachweinen.

Warum allerdings Finanzvorstand David Davies, der als fixer Nachfolger gilt, nicht sofort bestellt wurde, bleibt auch Insidern unerklärlich. Claus Raidl, früher selbst ÖIAG-Vorstand, kritisierte das Aufschieben der Personalfrage scharf. Die Unstimmigkeiten seien bei der Ver-

tragsverlängerung im September 2013 bekannt gewesen.

Davies, der das Desaster wieder ins Lot bringen soll, werkt seit 2002 in der OMV. Für den zurückhaltenden Briten ist das eine halbe Ewigkeit, früher hielt es ihn kaum länger als zwei Jahre in einer Firma.

**„FREUNDLICH IM TON,
HART IN DER SACHE.“**

Der Sohn eines Liverpools Bauarbeiters studierte Volkswirtschaft und begann als Wirtschaftsprüfer bei Pricewaterhouse in Mailand. Im Laufe seiner Karriere wechselte er quer durch Europa und Branchen – Chemie, Gesundheit, Lebensmittel, Disney – seine Jobs. Um die zerstrittene Truppe wieder zu einen, braucht der 59-Jährige vermutlich mehr als seinen typisch britischen, trockenen Humor.



Wir stärken die heimische Wirtschaft

Interxion investierte 40 Millionen Euro in die Erweiterung des Wiener Rechenzentrums VIE2.

> Der Colocationanbieter Interxion hat eine große Erweiterung seines Rechenzentrums in Wien abgeschlossen. »VIE2« umfasst 5.500 Quadratmeter Rechenzentrumsfläche mit einer Kapazität von 11

MW elektrischer Leistung. Letztere wurde von den Wiener Netzen bereitgestellt, die Versorgung basiert auf reiner Wasserkraft. Geschäftsleiter Martin Madlo bietet Unternehmen eine »hochverfügbare, skalierbare Infra-

INVESTITION IN DIE ZUKUNFT.

Eva Czernohorsky, Wirtschaftsagentur, Interxion-Chef Martin Madlo, Robert Bodenstein, WKO, und Arnulf Wolfram, Siemens (v. li).

struktur« und damit einen weiteren »wichtigen Baustein für die digitale Infrastruktur Wiens«. Der internationale Rechenzentrumsdienstleister hat für die Erweiterung 40 Millionen Euro investiert. »So eine Summe ist in der Branche in Österreich nicht alltäglich. Damit stärken wir die heimische Wirtschaft«, betont Madlo.

Im Wettbewerb mit den großen Internetknotenpunkten Frankfurt, Paris, London und zuletzt auch Moskau spielt der Standort Wien als Hub nach Zentraleuropa eine Rolle. Trotz der Globalisierung werden lokale Datacenter immer Thema

bleiben. »Wir sorgen dafür, dass Daten vor Ort gespeichert bleiben können. Damit unterliegen sie dem österreichischen Datenschutz«, argumentiert Madlo.

Installiert wurde die energietechnische Ausrüstung des neuen Datacenters (Mittel- und Niederspannungsschaltanlagen, Stromschienensysteme, Trafos und Energieleittechnik) von Siemens. Der Technologieanbieter – selbst örtlicher Nachbar im 21. Bezirk – übernimmt auch Services und Wartung. Arnulf Wolfram, Leitung Sektor Infrastructure & Cities CEE Siemens, spricht in Zusammenhang mit der Erweiterung bei Interxion von »extremen Herausforderungen bei Tier-4-Rechenzentren« in Fragen zu Ausfallsicherheit und Klimatechnik.

WER SCHAFFT ÜBER 100.000 LEHRSTELLEN?



Österreichs Unternehmerinnen und Unternehmer schaffen über 100.000 Lehrstellen.

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

Mehr auf wko.at/klartext



BUCHTIPP

RATGEBER
FÜR BÖRSEN-
NEULINGE

> Wohin mit dem

Geld? Auf dem Sparbuch gibt's kaum Zinsen, auch Anleihen warfen schon mal höhere Renditen ab, Immobilienpreise explodieren. »Die Sparerfibel« nimmt zunächst alle relevanten Anlageformen, darunter auch Lebensversicherungen, Fonds und Gold, unter die Lupe. Rasch kommt das Autorentrio – darunter der pensionierte evangelische »Börsenpfarrer« Uwe Lang und Herausgeber der »Börsensignale« – jedoch zum Fazit: Nur Aktien sind das einzig Wahre. In Folge bemühen sich die drei Experten redlich, den Lesern auf leicht verständliche Art die Welt der Wertpapiere näher zu bringen. Die Finanzkrise hat das Vertrauen nachhaltig erschüttert. Die Ängste seien aber unbegründet, so die Autoren, denn beachte man die Warnsignale, bleibe das Risiko überschaubar.

Einen Haken gibt es, wie immer bei Anlegertipps, dennoch: Wenn alle die Ratschläge à la »Verkaufe am letzten Freitag im Mai, kaufe am letzten Freitag im September« befolgen, ist diese Börsenweisheit wohl zum Scheitern verurteilt.

> **Uwe Lang, Klaus Haidorfer, Martin Blaschke:** Die Sparerfibel. Alle Tipps und Tricks, um Geld richtig anzulegen

FinanzBuchVerlag 2014
ISBN 978-3-89879-873-0



53 Unternehmen aus Österreich und Deutschland wurden für ihr 20-jähriges Engagement für höchste Qualitätsstandards im Betrieb geehrt.

QUALITÄTSPIONIERS

Das ISO 9001-Zertifikat garantiert höchste Qualität bei Produkten und Dienstleistungen – heute wie vor 20 Jahren.

> Am 8. Oktober wurden im Wiener Ares Tower 53 Unternehmen aus Österreich und Deutschland geehrt, die bereits seit 20 Jahren über das ISO 9001-Zertifikat verfügen. Qualität werde in diesen Unternehmen jeden Tag gelebt, betonte Konrad Scheiber, CEO der Quality Austria: »Sie haben Ausdauer, Konsequenz und Willen bewiesen, aber gleichzeitig auch gezeigt, dass sie ständig an der Verbesserung der Leistung und damit am Erfolg des Unternehmens arbeiten.« Unter den Betrieben, die sich 1994 für die Einführung eines Integrierten Management Systems entschieden haben, finden sich u.a. ABB, Liebherr, Steinbacher Energie, technosert electronic und Xerox Austria. Karl Kletzmaier, Aufsichtsratsvorsitzender der Keba AG, sieht die Zertifizierung als wichtiges Signal – nach innen zu den Mitarbeitern sowie nach außen gegenüber den Kunden, Lieferanten und Partnern: »Sich wiederkehrend der Zertifizierung zu stellen, unterstreicht den Qualitätsstandard unserer Produkte und unseres Unternehmens.« Für Samuel Neuhauser, Qualitätsmanager bei Hirschmann Automotive, ist Österreich wie kaum ein anderes Land mit einem sehr hohen Qualitätsanspruch verbunden: »Egal ob Industrie, Bildung, Gesundheit, Gastronomie, Kulinarik und Tourismus – wir verknüpfen immer einen Top-Level-Anspruch mit diesen Begrifflichkeiten und mit Österreich. All das und noch viel mehr ist »Austrian Quality.«

FINANZEN

KREDITVERSICHERUNG FÜR KMU

> Mit EasyLiner bringt die Coface-Gruppe ein Online-Produkt auf den Markt, mit dem sich Klein- und Mittelbetriebe gegen Zahlungsausfälle absichern können. Mit wenigen Klicks wählt man über ein eigenes Portal die passende Kreditversicherung aus und kann bei Bedarf direkt und rund um die Uhr mit der Helpline sprechen. Zu einem fixen Gesamtbetrag beinhaltet die Versicherung ein laufendes Monitoring über die Geschäftskunden sowie das Inkasso offener Forderungen und rasche Entschädigung im Schadenfall. KMU bekommen die Folgen unbezahlter Rechnungen besonders zu spüren und



Susanne Krönes, Coface: »KMU sollen sich auf ihr Geschäft konzentrieren können.«

sind am wenigsten geschützt, meint Susanne Krönes, Division Director Innovation & Organisation bei Coface Österreich. »KMU sollen sich auf ihr Geschäft und ihr Wachstum konzentrieren können, ohne sich um offene Rechnungen sorgen zu müssen. Sie brauchen daher einen verlässlichen Partner, der sie vor Zahlungsausfällen schützt.« Das Produkt ist neben Österreich bereits in Spanien und Frankreich erhältlich und wird laufend an allen weiteren Coface-Standorten ausgerollt.

VERBUND UND GETEC GRÜNDEN JOINT VENTURE

Energiecontracting soll Einsparungen von bis zu 25 % ermöglichen.

> Voraussichtlich Anfang 2015 wird die Verbund Getec Energiecontracting GmbH, ein Joint Venture der österreichischen Verbund AG und des deutschen Energiecontractors Getec heat & power AG, ihre operative Geschäftstätigkeit aufnehmen. Insbesondere energieintensive Industriebetriebe, wie zum Beispiel Unternehmen für Lebensmittelproduktion, sollen von den Dienstleistungen profitieren.

Energiecontracting hat in Europa laut einer McKinsey-Studie ein Potenzial von 10 Milliarden Euro (EBIT). In Deutschland wird es seit den 90er-Jahren betrieben, so hat sich der Verbund auch bei der Partnersuche gen Deutschland orientiert. »Kunden aus der Industrie oder Gewerbe können sich mit Energiecontracting 20 bis 25 % ihrer Energie- bzw. Stromkosten einsparen, mindestens 10 % sollten es schon sein«, erklärt Karl Gerhold, geschäftsführender Gesellschafter der Getec-Gruppe. Wolfgang Anzengruber, Vorstandsvorsitzender der Verbund AG, freut sich auf die Kooperation: »Nur mit innovativen Zugängen und neuen Energiedienstleistungen werden wir die Herausforderungen der Strom-Zukunft bewältigen.«

HANDEL

LEBKUCHEN IM AUGUST

> Weihnachtskekse, Nikoläuse, Glühwein – Weihnachten beginnt im Handel immer früher. Schon im Sommer stapelt sich in den Supermärkten das weihnachtliche Warenangebot. Die Kunden freut das nicht, wie eine Online-Umfrage des Meinungsforschungsinstituts YouGov im Auftrag der Nachrichtenagentur dpa ergab. 63 % der 1.000 Befragten fühlen sich genervt. Jeder Zweite gab an, das verfrühte Weihnachts-

sortiment verderbe die Vorfreude auf das Fest – besonders groß ist die Verärgerung unter den 45- bis 54-Jährigen. Fast ein Drittel der Konsumenten würden eine gesetzliche Regelung, etwa einen bestimmten Stichtag, befürworten. Mitte November oder der erste Adventssonntag schnitten als mögliche Starttermine am besten ab. Früher will kaum jemand Weihnachtsmärkte oder festliche Dekoration sehen. 6 % sprachen sich für den kalendarischen Herbstbeginn aus (23. September), lediglich für 3 % kann das vorweihnachtliche Spektakel »ruhig schon nach den Sommerferien« beginnen.

Alle Jahre wieder kommt die Weihnachtsware noch früher in die Geschäfte.



Highend-Look.



Highend-Leistung.

Die Multitouch-Panel-PCs CP32xx mit Intel®-Core™ -i3-, -i5-, -i7-Prozessor.

www.beckhoff.at/CP32xx

Mit der neuen Industrie-PC-Baureihe CP32xx lässt sich Multitouch auch als Highend-Panel-PC direkt im Feld nutzen. Die Tragarm-Geräte sind rundum IP-65-geschützt und kombinieren die bewährten Multitouch-Control-Panel mit einem leistungsfähigen Anbau-IPC im kompakten Gehäuse:

- Displaygrößen von 12 bis 24 Zoll (16:9, 5:4, 4:3)
- Intel®-Celeron®- oder -Core™ -i3-, -i5-, -i7-Prozessor (3. und 4. Generation)
- Hochwertiges Aluminiumgehäuse, aus dem Vollen gefertigt

IPC	 Halle 7, Stand 406
I/O	
Motion	
Automation	

Email



Denkverbote und Klimawandel

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Der Globus erwärmt sich, die Meeresspiegel steigen und die Katastrophe droht, sagen die Propheten des Untergangs. William Happer hingegen sagt das genaue Gegenteil: CO₂ ist gut für Mensch und Natur.

“

Das internationale Klimawandel-Establishment hat alle unterdrückt, die Zweifel an seinen wissenschaftlichen Schlussfolgerungen haben.

”



William Happer ist ein introvertierter Wissenschaftler, lehrt Physik an der Universität von Princeton, einer der führenden Unis der Welt. Seine Sprache ist präzise, analytisch und seine Worte sind mit Bedacht gewählt. Nur wenn es um den Klimawandel geht, wird der Wissenschaftler richtig rabiat: »Die Dämonisierung von Kohlendioxid ist wie die Dämonisierung der Juden. Kohlendioxid ist in Wirklichkeit gut für diese Welt, genauso wie das Judentum.«

Das sagte er in einem Interview auf CNBC im Juli 2014. Die ganze Klimadebatte sei ideologisch eingefärbt, statt wissenschaftlicher Analyse gebe es nur Denkverbote und statt Fakten würden Dogmen aufgetischt.

In einem Hearing vor dem US-Senat griff er die herrschende Lehre frontal an: »Ich höre vom Umweltgift CO₂, ich höre davon, dass wir mit CO₂ die Atmosphäre vergiften, dass wir unseren CO₂-Fußabdruck verkleinern müssen. Das erinnert mich an eine Aussage Orwells, über die es sich lohnt, nachzudenken. ›Aber wenn Gedanken die Sprache korrumpieren, dann kann die Sprache auch die Gedanken korrumpieren.‹ CO₂ ist kein Schadstoff, es ist kein Umweltgift und wir sollten unsere Sprache nicht korrumpieren und den Begriffen Schadstoff und Gift ihre ursprüngliche Bedeutung rauben. CO₂ ist absolut wichtig für Leben auf der Erde.«

In einem Artikel für das *Wall Street Journal*, das 15 weitere Wissenschaftler unterzeichneten, beklagte Happer: »Das internationale Klimawandel-Establishment hat alle unterdrückt, die Zweifel an seinen wissenschaftlichen Schlussfolgerungen haben.« In Wirklichkeit sei die Wissenschaft in Geiselschaft jener, die aus ihrem Dogma eine Industrie gemacht hätten, von der sie opulent lebten.

»Die Reaktion des Klimas auf die Zunahme von CO₂ lässt sich mit deren Modellen nicht in Einklang bringen. Der Klimawandel hat schon vor zehn Jahren aufgehört.«

Diese Aussagen Happers provozierten seine Gegner und irgendwie bestätigten sie damit Happers Kritik: Diffamierung und Stigmatisierung sind durchaus Methoden der Wissenschaft, wenn es darum geht, die eigenen Argumente gegen Kritik anderer zu immunisieren. Klimawandel ist längst zur Glaubensfrage geworden und jeder, der nicht sein Bekenntnis bereitwillig ablegt, landet im Eck der Ignoranten und Wissenschaftsfeinde.

Dabei ist doch das Interessante an der Wissenschaft, dass sie keiner demokratischen Mehrheitsfindung unterliegt und, wie wir seit Karl Popper wissen: Letztgültige Wahrheiten gibt es nicht, alles ist eine These, so lange, bis sie widerlegt wird – dann landet sie im Papierkorb der Geschichte.

“ DIE AUSSAGEN HAP-
PERS PROVOZIEREN
SEINE GEGNER. ”





IM DIALOG: Christoph Scharff, ARA, Gemeindebund-Generalsekretär Walter Leiss, Christine Hochholding, Abteilungsleiterin »Abfallvermeidung, -verwertung und -beurteilung« im BMLFUW, Werner Knausz, ARA, und VÖEB-Präsident Hans Roth.

Marktdialog eröffnet

Die ARA versammelte Stakeholder zum Informationsaustausch. Fazit: Die Markttöffnung darf die hohen Sammelquoten nicht gefährden.



Der ab 1. Jänner 2015 liberalisierte Abfall-

markt im Haushaltsbereich und damit neue gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Anpassungen bei der Sammelinfrastruktur waren Themen einer Veranstaltung der Altstoff Recycling Austria AG (ARA) Ende September.

In einem offenen Dialog diskutierten in Wien die ARA-Vorstände Christoph Scharff und Werner Knausz mit Partnern und Vertretern aus der Branche. »Wir haben in Österreich die höchsten Sammel- und Recyclingquoten Europas. Das ist klar in der guten Zusammenarbeit

der Entsorgungswirtschaft mit den Städten und Gemeinden begründet. Die Bürgerinnen und Bürger sind motiviert, zu trennen. Nun muss es uns gemeinsam gelingen, das hohe Niveau beizubehalten«, betont Knausz. Er warnt vor Trittbettfahrern in einem liberalisierten Markt ab dem kommenden Jahr und vor »deutschen Verhältnissen«. Im Gegensatz zu Österreich (90 %) beträgt dort die Linzenzierungsquote magere 50 % – nur jeder zweite »Verpackungsproduzent« liefert Kostenbeiträge an die Sammelinfrastrukturen ab.

Durch eine Novelle des Abfallwirtschaftsgesetzes und neue Verordnungen sind ab Jänner die Verpackungssammelsysteme auch zusätzlich mit höheren Kosten konfrontiert. Trotzdem

würden die Tarife immer noch »signifikant unterhalb des Niveaus der Krisenjahre 2009/2010 liegen«, beruhigt Christoph Scharff. Weitere aktuelle Fragestellungen betreffen neue Kategorisierungen der Verpackungsarten, Mengenermittlungen in der Branche, sowie eine für übergeordnete Marktfragen eingerichtete Verpackungskoordinierungsstelle im Lebensministerium.

»Der Recyclingdialog versteht sich explizit als Ergänzung zum seit Dezember 2013 laufenden Stakeholderdialog des Lebensministeriums«, erklärt Scharff. Die beiden Vorstände bieten sich der Branche als Gesprächspartner an und wollen das neue Diskussionsformat auf jeden Fall im kommenden Jahr fortsetzen.

Fujitsu Forum 2014

19. und 20. November
in München

Human Centric
Innovation

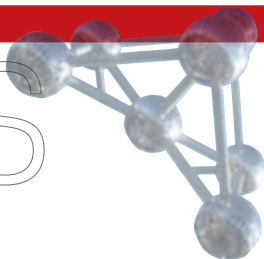
FUJITSU

Mit über 10.000 Teilnehmern zählt das Fujitsu Forum zu einer der größten IT-Veranstaltungen in Europa. Inhaltlich richtet es sich an IT-Entscheidungsträger, Rechenzentrumsexperten und Mitarbeiter in IT-Abteilungen, Projektmanager und IT-Architekten sowie Berater und Anwender.

Hochkarätige Keynotes, mehr als 50 Breakout-Sessions sowie speziell buchbare Expert-Talks und die 3.500 m² große Ausstellung bieten eine Quelle der Inspiration. Teilnehmer werden Innovationen finden, die Kosten und Risiken reduzieren und die Agilität und Effizienz der IT verbessern.

Seien auch Sie dabei!

Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter
www.fujitsu.com/at/fujitsuforum



EIN KOMMENTAR
VON GILBERT RUKSCHCIO

Das wahre Tauziehen fängt erst an

Die Anhörungen der designierten Kommissare fordern wie erwartet ein »Opfer«. Mit der Neubesetzung der slowenischen Kommissarin wird sich möglicherweise auch der Antrittsbeginn der neuen Kommission um ein paar Wochen verzögern. Nicht lange aufschieben lassen sich jedoch zwei große Streitpunkte rund um Geld und Mitsprache.

10



»Kommissare als Einzelgänger werden es in Zukunft schwer haben.«

ZUM AUTOR

> **Gilbert Rukschcio** studierte Politikwissenschaft in Wien und Aix-en-Provence. Seine berufliche Laufbahn startete er 2005 im Europäischen Parlament. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von pantarhei Europe und als Politikberater mit Tätigkeitsschwerpunkt in Brüssel für verschiedene österreichische und internationale Unternehmen und Verbände tätig. In seiner Kolumne »News aus Brüssel« versorgt er die LeserInnen der Report-Fachmedien mit Hintergrundinfos zu europäischen Fragen.



Aus Sicht der Mitgliedstaaten stellte sich es so dar: Das Europaparlament hatte schon »seinen« Kommissionspräsidenten durchgesetzt (der Rat im Gegenzug den Parlamentspräsidenten bestimmt, Anm.). Nun wird das Parlament doch nicht große Probleme bereiten, wenn es um die Bestätigung der designierten Kommissare geht. Das Vorschlagsrecht dazu liegt noch immer bei den Hauptstädten. Umso überraschter sollen manche dort gewesen sein, als das Parlament sich anschickte, einzelne Kandidaten durchfallen zu lassen.

Starke Teams werden den Ton angeben. Durch die notwendige Neubesetzung wird sich der Zeitplan möglicherweise ein wenig nach hinten verschieben. Bis Jahresende wird jedenfalls die neue Kommission ihre Arbeit jedoch begonnen haben. Dann wird sich auch bald zeigen, wie sich die neue Struktur mit den Vizepräsidenten und den Fachkommissaren, die ja in »Cluster« zusammenarbeiten sollen, in der Praxis gestaltet. Eines wird relativ rasch klar sein: Wer gut in (seinem) Team zurechtkommt, wird auch innerhalb der Kommission, aber auch gegenüber den beiden anderen Institutionen Rat und Parlament stark sein. Kommissare als Einzelgänger werden es schwerer haben als in der Vergangenheit, ihre Position durchzusetzen.

Eine Schlüsselrolle kommt hier Frans Timmermans als Art »Kanzleramtsminister« zu. Wer seine Anhörung im Parlament verfolgt hat, konnte sich rasch ein Bild machen von den »social skills« des früheren Außenministers der Niederlande, der fließend in sechs (!) Sprachen parlieren konnte. Man hat hier aber wohl auch den Spitzenkandidaten der Sozialdemokraten für die nächsten Europawah-

len 2019 gesehen, denn an Timmermans führt wohl nur schwer ein Weg vorbei.

Zwei Streitfragen: Geld und Mitsprache. Mit der Ankündigung von Präsident Juncker, ein 300 Milliarden Euro schweres Investitionspaket schnüren zu wollen, hat dieser übrigens schon den ersten großen Testfall für die Beziehungen zwischen den Institutionen eröffnet. Prompt wird intensiv darüber diskutiert, woher das Geld dafür kommen soll. Ein Teil werden wohl bereits verplante Budgetmittel aus dem mehrjährigen Finanzrahmen sein, doch müssen sicher neue Geldquellen in Europa angezapft werden, will man auf diese Summe kommen. Und das Geld liegt noch immer überwiegend in den Schatullen der Mitgliedstaaten (oder auch nicht, wenn man die Schuldenquoten der Staaten kennt). Für viele Re-

“ DAS PARLAMENT WILL MEHR KOMPETENZ. ”

gierungschefs eine Zwickmühle: Sollen sie wirklich Geld nach Brüssel überweisen, damit es möglicherweise in anderen Ländern investiert wird, während man selbst Sparpakete schnürt?

Die zweite große Streitfrage, die auf uns zukommt: Sollen die zwischenstaatlichen Regeln, die die EU-Mitgliedstaaten in den vergangenen fünf Jahren bilateral eingegangen sind (Europäischer Stabilitätsmechanismus ESM etc.), vergemeinschaftet werden oder nicht? Für manche eine theoretische Frage, für Kommission und vor allem Parlament eine Machtfrage. Denn mit Gemeinschaftsrecht kommt das Mitsprache- und letztendlich Mitentscheidungsrecht. Das Parlament drängt auf mehr Kompetenzen – für viele Hauptstädte wohl eine Horravorstellung ... ■

DAS PORTFOLIO DES REPORT VERLAGS

Print



Report Plus



Bau & Immobilien Report



Telekom & IT Report



Energie Report



Sonderpublikationen

Online



www.report.at



award.report.at



www.facebook.com/reportplus

Veranstaltungen

Enquete »Chance Hochbau«
e-Award

Podiumsdiskussionen
Events



Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

Report Verlag GmbH & Co KG
Nattergasse 4
1170 Wien

Kontakt: Gerda Platzer
Verlagsleitung
platzer@report.at
01/90299-31

www.report.at

twitter.com/ReportVerlag

www.flickr.com/photos/award2008



> DIE GROSSE
UMFRAGEPENSIONS-
ALTER

Auf der Suche nach Milliarden fürs Budget kehrt eine Forderung wie das Amen im Gebet immer wieder:

die Anhebung des Pensionsantrittsalters. In keinem anderen europäischen Land gehen die Menschen so früh in Pension wie in Österreich. Zwar liegt das gesetzliche Alter für Männer bei 65 Jahren, für Frauen bei 60 Jahren, tatsächlich treten die ÖsterreicherInnen im Schnitt bereits mit 58,6 Jahren in den Ruhestand – und zwar meist direkt aus der Arbeitslosigkeit oder Invalidität. Andererseits wird es Menschen, die länger arbeiten möchten, schwer gemacht: Ältere ArbeitnehmerInnen gelten als zu teuer und werden oft als Erste gekündigt.

Report(+)PLUS hat ExpertInnen nach ihrer Einschätzung gefragt.

1 Warum gilt es in Österreich als so erstrebenswert, möglichst früh in Pension zu gehen?

12

> **Leopold Stieger,**
Gründer der Initiative
seniors4success

In vielen Unternehmen macht es heute keine Freude mehr, zu arbeiten. Der Druck auf Arbeitnehmer wird immer stärker. Die Verstaatlichte hat als erste massiv die Frühpensionierung als Mittel zur Unternehmenssanierung benützt (und benützen dürfen). Natürlich sind dann andere Unternehmen rasch gefolgt. Politiker haben das süße Wahlzuckerl erkannt, den frühen Ausstieg vom Arbeitsleid zu erlauben. Deshalb verfügt Österreich über mehr Schlupflöcher als andere Staaten. Die demografische Entwicklung wird ignoriert: 1904 wurde die Pensionierung mit 65 Jahren beschlossen und es gab praktisch keine Ausnahmen. Damals war die durchschnittliche Lebenserwartung für Männer 47,9 Jahre (heute 80,5).

> **Christine Mayrhuber,**
Arbeitsmarktexpertin des
Wirtschaftsforschungsinstituts (WIFO)

Beinahe 90 % der Erwerbstätigen beenden das Erwerbsleben, sobald sie die Anspruchsvoraussetzungen für eine Alterspension (Altersgrenzen, Versicherungsjahre) erfüllt haben. Finanzielle Anreize (Abschläge bei vorzeitigem und Zuschläge bei späterem Pensionsantritt) werden tendenziell von anderen Einflussfaktoren überlagert. Die gesamtwirtschaftliche und individuelle Arbeitsmarktsituation (Arbeitslosigkeit, Belastungsfaktoren im Job usw.) spielt für den Pensionierungszeitpunkt ebenso eine Rolle wie die Höhe des Haushaltseinkommens, der Gesundheitszustand und die Familiensituation.



> **Karl Blecha,**
Präsident des Pensionistenverbands
Österreichs

Der Mythos Frühpension muss befreit werden von dem Vergleich mit dem Paradies. Vielmehr ist es so, dass viele ältere Arbeitnehmer von ihren Firmen gemobbt und aus dem Arbeitsprozess gedrängt werden. Die Aussicht auf einen neuen Job ist derzeit null. Über 40 % der Frühpensionisten kommen aus der Arbeitslosigkeit, weil die Jobs für ArbeitnehmerInnen 50+ fehlen. Dazu kommt: Ein frühzeitiger Pensionsantritt bedeutet lebenslange Abschläge, lebenslang Monat für Monat weniger Geld und ist somit alles andere als paradiesisch. Um längeres Arbeiten zu erreichen, braucht es eine altersgerechte Arbeitswelt mit entsprechenden Jobs für Menschen über 60 Jahren und ein Ende des Jugendkultes in den Personalbüros.

2 Auch seitens der Unternehmen ist die Bereitschaft, ältere Mitarbeiter zu beschäftigen, nicht sehr groß. Welche Anreize müssten gesetzt werden?

> Leopold Stieger

Solange Unternehmen denken, nur Jung ist gut, besteht keine Chance auf Änderung. Ältere gehen so früh wie möglich – mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung. Unternehmen schreien nach Fachkräften, gleichzeitig verabschieden sie aber laufend ihre Besten in die Pension. Sie sehen in der Regel nicht die Stärken Älterer, die in den letzten Jahren gewachsen sind, nur Defizite im Vergleich mit Jungen. Die Senioritätszahlungen müssen eingestellt werden, diese Zielgruppe braucht sie nicht. Stattdessen: Etwas gestalten, damit Arbeit wieder Freude macht. Pioniere aus dieser Zielgruppe im Unternehmen suchen und als Multiplikatoren wirken lassen, weil sie anders denken über das Alter als gewohnt.

„



> Leopold Stieger

Die neue Invaliditätspension wird viel bewirken, weil es nicht mehr um »ganz oder gar nicht« geht. Solange aber Führungskräfte den Druck, den sie von oben bekommen, unfähig an ihre Mitarbeiter weitergeben, bleibt den Betroffenen vielfach nur der Ausstieg so früh als möglich. Die Zahl der psychodynamischen Seminarangebote sind im Gegensatz zu früher stark rückläufig – Motto: das kann man streichen –, sie wären sicherlich eine vorbeugende Maßnahme. Und Unternehmen müssen sich etwas einfallen lassen, damit Arbeit wieder Freude macht. Personalentwicklung ist nicht Defizitabbau, sondern Potenzialmethode. Unternehmen, die das verstanden haben, gehören noch mehr als bisher vor den Vorhang.



> Christine Mayrhuber

Die Tatsache, dass 50-Jährige noch rund ein Drittel des Erwerbslebens vor sich haben, ist bei den Betrieben noch nicht entsprechend angekommen. Es gibt zwar finanzielle Anreize für Betriebe (z.B. zielgruppenorientierte Lohnkostenzuschüsse) zur Beschäftigung Älterer, die hohe Altersarbeitslosigkeit braucht aber weitere Maßnahmen: Verpflichtende und innovative Modelle der Gesundheitsförderung und der Qualifizierung wie auch die Wiedereinführung einer Kostenbeteiligung im Falle von Freisetzung älterer Arbeitskräfte würden dazu beitragen, das Arbeitsmarktpotenzial zu heben, die Beschäftigungsquoten zu erhöhen und das Pensionsantrittsalter hinauszuschieben.

> Karl Blecha

Betriebe sollen das reiche Erfahrungswissen, die hervorragende Entscheidungs-, Urteils- und Kommunikationsfähigkeit, die Lösungskompetenz, die Zuverlässigkeit und das Verantwortungsbewusstsein sowie die Loyalität von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schätzen und nutzen, statt dauernd lapidar »zu alt« zu urteilen. Die Reform der Arbeitswelt hat höchste Priorität! Die Wirtschaft ist stärker in die Pflicht zu nehmen und das vom Pensionistenverband seit langem vehement geforderte, im Regierungsprogramm festgeschriebene und derzeit leider noch immer von Wirtschaftsvertretern unverantwortlicherweise blockierte Bonus-Malus-System muss endlich rasch und konsequent umgesetzt werden! Betriebe, die ältere Menschen beschäftigen oder aus der Arbeitslosigkeit holen, sollen gefördert und die dafür notwendigen Mittel von jenen aufgebracht werden, die keine Älteren beschäftigen und sogar in Arbeitslosigkeit oder Frühpension drängen.

Ebenso brauchen wir das Pensionsmonitoring, um zu wissen, wo, wann und warum die Menschen frühzeitig in Pension gehen. Wir brauchen Teilpension und die Aufschubpension, die das Arbeiten über die Altersgrenze hinaus honoriert.

13

3 Besonders hoch ist die Zahl jener Arbeitnehmer, die aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Macht uns die Arbeit krank?

> Christine Mayrhuber

Arbeitsplatzbelastungen sind in den vergangenen Jahrzehnten nicht weniger, sondern mehr geworden. Die Verdichtung der Arbeit (Zeitdruck etc.) hat dazu geführt, dass sich die Arbeitsmarktchancen von Personen mit Gesundheitsproblemen verschlechtert haben. Modelle in anderen Ländern stellen auch hier die Verantwortung der Betriebe in den Vordergrund: Verpflichtende Re-Integrationsmaßnahmen, Arbeitsplatzadaptierungen für gesundheitlich Eingeschränkte und auch Kostenbeteiligung bei gesundheitsbedingten Personalfreisetzung sind Rahmenbedingungen zur Verlängerung des Erwerbslebens.

> Karl Blecha

Die Zukunft liegt in altersgerechten Arbeitsplätzen. Dafür brauchen wir betriebliche Gesundheitsvorsorge, gesunde Arbeitsbedingungen, ergonomische Büros, eine besondere Gefahrenverhütung, die Reduktion von Schwer- und Schichtarbeit bei älteren Dienstnehmern, angepasste Pausenregelungen und arbeitsmedizinische Sonderprogramme. Und: Zu einer altersgerechten Arbeitswelt gehört auch ein neuer Führungsstil in den Geschäftsführungen, eine gute Durchmischung von jüngeren und älteren Dienstnehmern und neue Altersteilzeitmodelle. Dies alles ist auch einer dramatisch steigenden Zahl sogenannter »Burn-Out«-Erkrankungen geschuldet, weil Stress und Überbelastungen erkannt und vermieden werden können. Ein längerer gesunder Verbleib im Erwerbsleben ist eine Win-win-win Situation für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und unser Pensionssystem!

VON ANGELA HEISSENBERGER

Aus

14



»We are at take-off«, funkte der KLM-Pilot an den Tower und begann unverzüglich mit dem Start. Der spanische Fluglotse währte die Boeing 747 aber noch am Beginn der Startbahn, wo sie auf die Starterlaubnis warten sollte. Kaum zwei Minuten später kollidierte der Jumbojet auf dem Flughafen von Teneriffa mit einer weiteren 747 der Pan Am. Dieses Unglück am 27. März 1977 zählt bis heute zu den schlimmsten Katastrophen der zivilen Luftfahrt ohne terroristische Beteiligung. 583 Menschen kamen ums Leben, nur 61 überlebten das Unglück.

„EINES DER TRAUIGSTEN DINGE IM LEBEN IST, DASS EIN MENSCH VIELE GUTE TATEN TUN MUSS, UM ZU BEWEISEN, DASS ER TÜCHTIG IST, ABER NUR EINEN FEHLER ZU BEGEHEN BRAUCHT, UM ZU BEWEISEN, DASS ER NICHTS TAUT.“

GEORGE BERNARD SHAW

Die missverständliche Kommunikation war nur der Schlusspunkt einer langen Kette von kleinen Zufällen und Fehlentscheidungen. Beide Maschinen sollten gar nicht nach Teneriffa fliegen, sondern wurden wie viele andere Jets wegen einer Bombenexplosion von Gran Canaria umgeleitet. Der kleine Flughafen Los Rodeos konnte den erhöhten Flugverkehr kaum bewältigen, dichter Nebel belastete den Zeitplan zusätzlich. Die KLM-Crew fürchtete, die Rückkehr nach Amsterdam nicht mehr vor Dienstschluss zu schaffen. Der Tower koordinierte die Warteschlange auf den Rollwegen und wies die Pi-

Fotos: thinkstock

Fehlern lernen

Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Nicht jedes Missgeschick hat große Folgen. Trotzdem ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern für Unternehmen überlebenswichtig, denn Vertuschungen oder Schuldzuweisungen schaffen ein Klima der Angst.



loten an, auf die Freigabe zu warten. Die Funksprüche überlagerten sich jedoch und waren für alle unverständlich. Als der KLM-Pilot den Pan Am-Jet schließlich vor sich entdeckte, konnte er den Zusammenstoß nicht mehr verhindern.

Nirgends wirken sich Fehler so dramatisch aus wie in der Luftfahrt. Die Konsequenzen aus diesem Unglück waren deshalb einschneidend: Die Funksprüche für den internationalen Flugverkehr wurden klar definiert und standardisiert. Der Begriff »cleared for take-off« gilt nunmehr einzig und allein als Start-

freigabe, in allen anderen Fällen wird von »departure« gesprochen. Die gravierendste Änderung betraf aber die Pilotenausbildung. Neben der technischen Schulung werden seither regelmäßig auch die Fähigkeiten in den Bereichen Kooperation, Aufmerksamkeit, Führungsverhalten, Entscheidungsfindung und Kommunikation trainiert. Crew Resource Management (CRM) – 1979 im Rahmen eines NASA-Workshops entwickelt – ist inzwischen in allen großen Fluggesellschaften fixer Bestandteil der Flugausbildung. ▶

FACTS

VORBILD MIT SCHWACHSTELLEN

► **Das Toyota Produktionssystem (TPS)** galt lange Zeit weltweit als Benchmark für hocheffiziente Industrieunternehmen. Fast alle Automobilhersteller, darunter Opel, Mercedes-Benz, MAN und Volkswagen, aber auch Zulieferer wie die Robert Bosch GmbH führten seit den 1980er-Jahren nach diesem Vorbild erfolgreich ein ähnliches System zur Kosten- und Qualitätsoptimierung ein.

Neben der Synchronisierung und Standardisierung der Prozesse ist die Vermeidung von Fehlern ein zentraler Faktor des TPS: Jeder Mitarbeiter in der Produktion übernimmt Verantwortung für seinen Arbeitsbereich und das Produkt. Sobald er Zweifel an der Qualität hat, kann er die gesamte Produktionsstraße anhalten und den Fehler korrigieren. Das erfordert ein hohes Maß an Disziplin und Aufmerksamkeit – im Gegenzug genießt jeder Mitarbeiter größten Respekt für seine Tätigkeit und ist aufgefordert, stetig Verbesserungsvorschläge einzubringen.

In den letzten fünf Jahren ließen Pannenserien an mehreren Toyota-Modellen Zweifel an der vielgepriesenen Effizienz des TPS aufkommen. Allein im Jänner 2010 wurden wegen klemmender Gas- und Bremspedale 2,3 Millionen Autos in den USA und 1,8 Millionen in Europa in die Werkstätten zurückbeordert. Weitere Rückrufaktionen, u.a. wegen defekter Fensterheber und rutschender Fußmatten, folgten. Obwohl sich einige vermeintliche Mängel als unbegründet erwiesen, war der Imageschaden verheerend. Die Produktion brach 2011 – auch infolge des Tsunamis – um 48 % ein. Trotzdem hielt man an der offensiven Qualitätsstrategie fest, eigens eingesetzte »Chief Quality Officers« sorgen nun in den einzelnen Regionen für besseren Informationsfluss. Offenbar mit Erfolg: 2012 und 2013 schaffte es Toyota wieder an die Spitze der weltgrößten Autohersteller.



Auch die Hierarchien im Cockpit wurden deutlich gelockert. Die deutsche Lufthansa führte etwa in allen Crews verpflichtend die »Du«-Anrede ein, um auch über die Sprache Egalität zu signalisieren. Ranghöhere und erfahrene Kapitäne sollten ohnehin nur als Co-Piloten fliegen, weil rangniedrigere Besatzungsmitglieder eher vor Kritik zurückscheuen, meint Jan U. Hagen, Experte für Krisenmanagement und Führungsverhalten an der privaten Hochschule ESMT in Berlin. Manchmal steckt aber auch ein kulturelles Problem dahinter: Auf ein Versäumnis hingewiesen zu werden, bedeutet in asiatischen Ländern »das Gesicht zu verlieren«.

JAN U. HAGEN, ESMT: »RANG-NIEDRIGERE PERSONEN SCHEUEN VOR KRITIK ZURÜCK.«



>>Keine Absicht<<

Wie in der Luftfahrt wirken sich Fehler auch im Krankenhaus meist sehr fatal aus. Erst Ende September wurden in Wien zwei Ärzte wegen fahrlässiger Tötung schuldig gesprochen. Eine dreifache Mutter war verblutet, weil die Mediziner beim Setzen eines Katheters eine Arterie perforiert hatten. Hier muss das Sicherheits- und Krisenmanagement besonders engmaschig greifen, um ähnliche Fehler künftig zu vermeiden oder zumindest frühzeitig zu erkennen. Statt den Verursacher bloßzustellen, sollte gemeinsam

nach Lösungsstrategien gesucht werden. Oft gibt es mehrere Erklärungen für den Vorfall: Ein Mitarbeiter war überlastet oder nicht ausreichend informiert, das Material nicht ordnungsgemäß gekennzeichnet, die Kontrolle hat versagt. Niemand verursacht einen Fehler vorsätzlich – sonst wäre es Absicht.

Gar nicht so selten hat nicht der Mitarbeiter versagt, sondern schon zuvor das Management, das Abläufe zeitlich und personell unter Druck setzt und ein Klima der Angst erzeugt. Ein Null-Fehler-Prinzip halten deshalb viele Experten für illusorisch, ja geradezu gefährlich. »Egal ob man Fehler erlaubt oder nicht, sie passieren trotzdem. Wer je-

doch Fehler verbietet, lanciert lediglich Fehlerverheimlichung und Fehlervertuschung,«, sagt Unternehmensberaterin Elke M. Schüttelkopf. »Daher ist es wichtig, Fehler als Fakt zu akzeptieren und in sicherheitskritischen Bereichen jeden Fehler offen zu handhaben, eine gute Fehlerkultur und ein gutes Fehlermanagement zu etablieren. Nur so kann man sicherstellen, dass Fehler kontinuierlich reduziert werden und – wenn sie passieren – keine gravierenden Folgen nach sich ziehen.«

>>Null-Wiederholfehler-Kultur<<

»Ich denke, eine 100%-Quote ist nicht realistisch. Das Management muss eine po-

16

GLOSSAR

EINE KONSTRUKTIVE FEHLERKULTUR SCHAFFEN

1. Klima des Vertrauens: Ermutigen Sie die Mitarbeiter, zu ihren Fehlern zu stehen. Das gilt auch für Sie als Führungskraft – schieben Sie keinesfalls eigene Fehler auf Mitarbeiter oder äußere Umstände. Schadenfreude oder Schuldzuweisungen unbedingt unterbinden, stattdessen Respekt für jene, die Fehler zugeben oder entdecken.

2. Analyse der Ursache: In einer positiven Fehlerkultur geht es nicht um Bestrafung, sondern um Verbesserungen. Trotzdem sollten die Mitarbeiter das nicht als Freibrief für schlampiges Arbeiten interpretieren. Sicherheit und Qualität müssen oberste Priorität haben. Suchen Sie, in sachlichem Ton, gemeinsam nach den Ursachen und möglichen Maßnahmen, um diese Fehler künftig zu vermeiden.



«
Die schlimmsten Fehler sind jene, die sich wiederholen.
»

3. Lösungsstrategie: Ein Fehler weist auf Lücken im System hin und bietet die Chance, diese zu schließen. Die schlimmsten Fehler sind jene, die sich wiederholen. Deshalb sollten Abläufe überprüft, Verantwortlichkeiten gegebenenfalls neu geordnet und Notfallpläne überarbeitet werden. Das Ziel muss sein, die Fehlerquote möglichst gering zu halten – und jeder Mitarbeiter kann dazu einen Beitrag leisten.

4. Schadensbegrenzung: Fehler haben unterschiedliche Auswirkungen. Ein Produktionsfehler oder ein zu hoch dosiertes Medikament kann schwere finanzielle oder gesundheitliche Folgen nach sich ziehen. Eine falscher Preis in der Rechnung oder die Verwechslung eines Artikels sind unangenehm, aber verzeihlich. Auch in der Kommunikation nach außen – gegenüber Kunden, Lieferanten und der Presse – erweist sich meist die offensive Strategie als die beste: Fehler rasch zugeben, Entschuldigung, Wiedergutmachung.

5. Keine Toleranz bei Vertuschung: Versucht ein Mitarbeiter, seinen Fehler zu verschleiern, ist das absolut inakzeptabel. Dadurch werden Fehlerketten erst möglich, das Gesamtergebnis des Teams ist gefährdet. Stellen Sie klar, dass Sie dieses Verhalten nicht dulden und im Wiederholungsfall ahnden werden.

sitive Fehler- und Diskussionskultur vorleben«, meint Eckehard Bauer, Experte für Qualitäts-, Risiko- und Sicherheitsmanagement bei Quality Austria. Moderne Qualitätsmanagementmodelle forcieren deshalb eine Null-Wiederholfehler-Strategie, die offen und systematisch mit entstandenen Fehlern umgeht.

»Eine einmalige Fehlhandlung sollte als Chance und Ausgangspunkt für Verbesserung gesehen werden, auch wenn dies finanziell schmerzhaft ist. Wiederholfehler oder Fehler, die aus klaren Verstößen gegen bestehende Vorgaben erfolgen, müssen aber entsprechende Konsequenzen nach sich ziehen«, erklärt Bauer. Sanktionen sollte es dennoch nur als letzte Maßnahme für jene Personen geben, die bewusst Regeln brechen oder missachten – nicht um Angst zu verbreiten. »Eine Organisation, in der nur korrekt gearbeitet



Die A-Klasse strauchelte beim »Elchtest«, Mercedes wandelte die Schwachstellen in einen Qualitätssprung um.

tet wird, weil es Sanktionen gibt, hat ein ganz anderes, sehr tiefgreifendes Problem«, sagt Qualitätsmanager Bauer und tritt für mehr Eigenverantwortung ein: »Als essentiell erscheint mir, dass die handelnden Personen wissen, was von ihnen erwartet wird und sie damit Verantwortung übernehmen.«

Das gilt für die hergestellten Produkte oder angebotenen Dienstleistungen, trifft aber in besonderem Maß auch auf die innerbetriebliche Unfallstatistik zu. Jeder Arbeitsunfall ist einer zu viel. Unternehmen sollten deshalb das Thema »Beinahe-Unfälle« offensiv angehen. In der Regel ist man erleichtert, dass ein Stolpern, ein Sturz oder ein Fehlgrieff noch einmal glimpflich ausging – an der Ursache ändert dieses Aufatmen allein aber nichts. Nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG) sind Mitarbeiter verpflichtet, jeden Arbeitsunfall und jedes Ereignis, das beinahe dazu geführt hätte, den Vorgesetzten oder dafür zuständigen Personen zu melden. Wenn aus Unwissenheit, Schlampigkeit oder falsch ermittelter Ursache mangelhafte Maßnahmen gesetzt werden, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich wieder Unfälle ereignen.

Aus Fehlern wird man klug – oder auch nicht...

Verschleierte Fehler führen immer wieder zu Katastrophen – manchmal schnell und unerwartet, meist aber schleichend. Dahinter steckt oft die Angst vor Sanktionen und eine misslungene Fehlerkultur, die leider noch in vielen Unternehmen herrscht.

EIN GASTKOMMENTAR VON SUSANNE SCHWANZER, PETER FELLNER UND HERBERT STROBL

> Über 100 Menschen starben im April 2005 bei einem Zugunglück in Japan, weitere 500 wurden verletzt. Der Zugführer versuchte, einen Fehler zu verschleiern, den er kurz zuvor gemacht hatte: In einer Station musste er nochmals zurücksetzen, da er den Haltepunkt überfahren hatte. Um die entstandenen 90 Sekunden Verspätung aufzuholen, fuhr er mit weit überhöhter Geschwindigkeit in eine Kurve – der Zug sprang aus den Schienen. Ein persönlicher Fehler des Zugführers? Tatsächlich steckte mehr dahinter: Beim Bahnunternehmen wurde mit drastischen Mitteln darauf geachtet, Verspätungen zu vermeiden. Betroffene Fahrer wurden strafweise 13 Tage »nachgeschult« (= Aufsätze schreiben), gedemütigt, versetzt, gekündigt.

Versuchen Unternehmen, perfekt zu erscheinen? Oder sind sie bestrebt, sich kontinuierlich zu verbessern, um Perfektion zu erlangen? Diese beiden unterschiedlichen Haltungen zeigen, welche Werte eine Organisation und ihre Führung vertritt.

Manche ManagerInnen wollen perfekt sein oder zumindest so aussehen. Das Nichteingestehen der eigenen, durchaus menschlichen Fehlerhaftigkeit führt oft zu einer unerfüllbaren Erwartungshaltung auch den MitarbeiterInnen gegenüber: Fehler dürfen nicht vorkommen und werden automatisch sanktioniert. Solche ManagerInnen tendieren dazu, sich mit Ja-SagerInnen zu umgeben – kritische Geister könnten ja ihr Selbstverständnis erschüttern. In einer solchen Umgebung werden Fehler gern unter den Teppich gekehrt, Hilfe von Kollegen kann kaum erbeten werden. MitarbeiterInnen scheuen Initiativen, um Abläufe und Prozesse aus eigenem Antrieb zu verbessern, denn es könnten Schwierigkeiten auftreten. Das



Resultat ist absoluter Stillstand. Auf der anderen Seite gibt es ManagerInnen, die eigene Fehler offen ansprechen und sich selbst weder für perfekt halten noch alles wissen. Sie entwickeln eine Kultur, in der gegenseitiges Vertrauen herrscht und Fehler als Lernchance begriffen werden. MitarbeiterInnen und Teams orientieren sich meist an Haltungen und am Verhalten ihrer Führungskräfte. So wird vorgelebt, wie man »aus Fehlern klüger« wird. Nicht die Suche nach Schuldigen steht im Vordergrund, sondern die Lösung und Verbesserung. In dieser Kultur liefern KVP-Prozesse auch die gewünschten Erfolge. Mitarbeiter trauen sich, Neues auszuprobieren und das unternehmerische Umfeld mitzugestalten, sie zeigen mehr Engagement. Apropos Fehlervermeidung: Nicht alles, was im ersten Moment als Fehler angesehen wird, ist auch langfristig eine Niederlage. So entdeckte der spätere Nobelpreisträger Alexander Flemming das Penicillin, als er den Fehler machte, für einige Wochen Bakterien in einer Wachstumsschale zu vergessen. Also: Lasst uns Fehler öfter zugeben oder sogar feiern!

> Die Autoren: Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

www.corporatecultureconsulting.eu

► Nicht immer stehen gleich Leib und Leben auf dem Spiel, wenn ein Fehler passiert. Für ein Unternehmen kann ein Missgeschick trotzdem unangenehme oder teure Folgen haben. Kunden sind verärgert oder ganze Produktionsserien fallen aus, Liefer-schwierigkeiten und Rückrufaktionen ziehen mitunter nachhaltige Imageverluste nach sich. Das Wissen um die direkten und indirekten Kosten eines Fehlers kann die Verantwortung und Sorgfalt der Mitarbeiter schärfen.

Schüttelkopf plädiert für mehr Fehlertoleranz: »Der Weg zu Innovationen ist immer mit Fehlern gepflastert. Die Kunst besteht jedoch darin, dumme und gefährliche Fehler zu vermeiden, aber intelligente und innovative Fehler zuzulassen bzw. sogar zu fördern.« Mitunter entstehen durch Irrtümer und gescheiterte Versuche neue Ideen oder kreative Lösungen. Dem Modell »Trial and Error«, kombiniert mit einer Prise Zufall, verdanken wir die Erfindung der bunten Post-its, der Mikrowelle, der Teflonpfanne und des Porzellans.

Wie sich eine Schwachstelle zu einem Qualitätssprung wandeln kann, zeigte Mercedes vor. 1997 kippte ein Wagen der neuen A-Klasse beim »Elchtest« genannten Spurwechsel-Fahrmanöver seitlich um und landete auf dem Dach. Spott und Häme für den renommierten Hersteller waren die Folge. Anfänglich wurde der Vorfall herunter-

Elke M. Schüttelkopf plädiert für mehr Toleranz bei »intelligenten und innovativen Fehlern«.



> **(+) PLUS:** Vielen Menschen wurde die Angst vor Fehlern schon in der Kindheit eingeimpft. Lässt sich das so leicht ändern?

Elke M. Schüttelkopf: Der Mensch ist vernunftbegabt. Schon mit der Geburt gelangen wir in eine ganz bestimmte Fehlerkultur, wachsen in ihr auf und übernehmen sie mit ihren ganz spezifischen Normen und Werten an. Doch Erwachsenwerden und Erwachsensein bedeutet, Normen und Werte kritisch zu überprüfen und bei Bedarf neu zu gestalten. Das ist nicht immer leicht, wir fallen immer wieder in alte Muster zurück. Aber wir machen vieles anders als die Generationen vor uns. Wir haben das Züchtigungsrecht abgeschafft, Schreien und Toben als Reaktion auf Fehler sind mittlerweile tabu. Zur Zeit lernen wir, offen mit Fehlern umzugehen, konstruktiv über Fehler zu sprechen, nicht länger Schuldige zu suchen, sondern Ursachen und Lösungen.

(+) PLUS: Führt der große Druck, die Produktionskosten und Preise zu minimieren, zu höherer Fehleranfälligkeit?

Schüttelkopf: Schnell gesagt: ja. Zu mehr Fehlern und mehr Stress. Daher sehen sich viele MitarbeiterInnen nach der guten alten Zeit, in der alles viel beschaulicher ablief. Aber es gibt keinen Weg zu-

rück. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, fokussiert am besten drei Ziele: Kosten reduzieren, Belastungen abbauen UND die Qualität halten bzw. steigern.

(+) PLUS: Professionelles Sicherheits- und Qualitätsmanagement verlangt eine möglichst geringe Fehlerquote. Wird durch strenge Vorgaben die Vertuschung von Fehlern gefördert?

Schüttelkopf: Ja, um Ziele zu erreichen und Prämien zu kassieren, werden Fehler und Arbeitsunfälle schnell mal unter den Tisch gekehrt und Audits wie Theaterstücke inszeniert. Die Statistiken sehen besser aus, aber weder die Produktqualität noch die Arbeitssicherheit sind gestiegen. Dahinter steckt ein Fehler in den Steuerungssystemen, ein Managementfehler. Da wird lediglich erfolgreiche Fehlerverheimlichung und Fehlervertuschung belohnt. Aber so ein Vorgehen ist eine Zeitbombe.

(+) PLUS: Viele Führungskräfte sind noch überzeugt, dass eine harsche Verwarnung letztlich mehr bewirkt als Lob und Anerkennung. Werden in einem hierarchisch geführten Unternehmen weniger Fehler gemacht?

Schüttelkopf: Im Gegenteil. Ein Indikator für die Qualität der Fehlerkultur ist die Machtdistanz. Je größer die Machtdistanz,



Eckehard Bauer, Quality Austria: »Das Management muss eine positive Fehler- und Diskussionskultur vorleben.«

gespielt, tatsächlich löste die offensichtliche Instabilität aber eine Produktkrise im Konzern aus. Erst ein Verkaufsstopp brachte die Wende. Alle bereits ausgelieferten Fahrzeuge wurden mit geändertem Fahrwerk und dem elektronischen Stabilitätsprogramm ESP nachgerüstet. Das ESP-System, zuvor gerade erst in der S-Klasse eingeführt, stellte in der Kompaktklasse einen absolute Innovation dar. Den Verkaufserfolg unterstrich Mercedes mit dem Slogan »Stark ist, wer keine Fehler macht. Noch stärker, wer aus ihnen lernt!« ■

»AUCH LAISSEZ-FAIRE IST KEINE LÖSUNG«

DAS MELDEN VON FEHLERN SOLLTE HONORIERT WERDEN, UM EINE PRODUKTIVE FEHLERKULTUR ZU SCHAFFEN, MEINT UNTERNEHMENSBERATERIN ELKE M. SCHÜTTELKOPF.

desto schlechter die Fehlerkultur. Autoritäre Führungskräfte tappen jedoch in eine Falle, in die Selbsttäuschung. Sie erleben tagtäglich, dass ein Machtwort scheinbar wirkt. Alles scheint gut zu laufen. Diese Führungskräfte sind nämlich die letzten, die von einem Fehler erfahren!

(+) PLUS: Begünstigt andererseits der Verzicht auf Sanktionen eine gewisse Schludrigkeit, weil die Mitarbeiter ja nichts zu befürchten haben?

Schüttelkopf: Auch Laissez-faire ist keine Lösung! Mangelnde Sorgfalt und ein geringes Qualitätsbewusstsein dürfen nicht akzeptiert werden. Das führt jedes Unternehmen in den Untergang. Kurz gesagt: Fehler verbieten ist falsch und Fehler gleichgültig hinnehmen ist genauso falsch. Vielmehr braucht es eine produktive Fehlerkultur: ein hohes Fehlerbewusstsein, ein starkes Qualitätsstreben, effektive Steuerungssysteme, effiziente Fehlerbearbeitungsmethoden, konstruktive Kommunikationsprozesse – und dazu einen kooperativen Führungsstil.

(+) PLUS: Wie sollten Führungskräfte reagieren, wenn ein Fehler verschwiegen wurde?

Schüttelkopf: Wer einen Fehler meldet, der bekommt oft verärgerte Blicke, abwer-

„ UM ZIELE ZU ERREICHEN, WERDEN FEHLER UND ARBEITSUNFÄLLE UNTER DEN TISCH GEKEHRT UND AUDITS WIE THEATERSTÜCKE INSZENIERT. SO EIN VORGEHEN IST EINE ZEITBOMBE. „

tende Kommentare, geringere Prämien, obwohl er richtig handelt. Wer nichts sagt, erspart sich die negativen Reaktionen. Da ist es notwendig, um 180 Grad umzudenken, das Fehlermelden zu honorieren und das Verschweigen und Vertuschen zu bestrafen. Denn je länger kritische Fehler andauern, desto teurer und gefährlicher kommen sie dem Unternehmen zu stehen.

(+) PLUS: Einen Fehler kann man leicht tolerieren. Was soll man aber tun, wenn einem Mitarbeiter wiederholt Schlampe-reien passieren?

Schüttelkopf: »Rauswerfen« ist immer der erste Impuls. Wir tendieren dazu, bei Fehlern gerne Schuldige zu suchen und zu bestrafen. Anstrengender, aber auch zielführender ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern: angemessene Rahmenbedingungen schaffen, auf gute Qualifizierung

achten, Qualitätsstandards festlegen, aus Fehlern lernen, um Wiederholfehler zu vermeiden. Fehlt jedoch die Fähigkeit oder die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zum Lernen aus Fehlern, ist eine Trennung unvermeidlich.

(+) PLUS: Wie können Unternehmen Fehler nach außen, also gegenüber ihren Kunden und Lieferanten, kommunizieren, ohne ihrer Reputation zu schaden?

Schüttelkopf: Wenn Fehler aufgezeigt werden, ist es ratsam, nicht zu mauern und zu leugnen, sondern sachlich und klar zu sagen: »Da ist uns etwas passiert, wir haben es erkannt, wir sind dabei, Verbesserungen zu setzen bzw. wir haben diese und jene Verbesserungen bereits umgesetzt.« ■

ZUR PERSON

► **Elke M. Schüttelkopf** beschäftigt sich als Beraterin, Trainee-rin und Autorin seit über 25 Jahren mit dem Thema Fehlerkultur (www.fehlerkultur.com). Ihr jüngstes Buch »Lernen aus Fehlern« erschien 2013 im Haufe Verlag.



Lean Management zur Gewohnheit machen

Lean Management zielt darauf ab, die Wertschöpfung im Unternehmen zu maximieren und Verschwendung jeglicher Art zu vermeiden. Dabei sollen alle Aktivitäten der Wertschöpfung optimal miteinander verzahnt werden. Wer allerdings dabei nachhaltig Erfolg haben will, muss bei Führungskräften und Mitarbeitern einen tiefgreifenden Einstellungs- und Verhaltenswandel herbeiführen.

20

> Alle wollen Lean. Alle lieben Lean. Kunden-
nähe, permanente Verbesserung mit schlan-
ken und ressourcenschonenden Prozessen und
Fehlervermeidung versprechen Flexibilität, Effizienz und
wirtschaftlichen Erfolg. Jedoch kaum einem Unterneh-
men gelingt es, dies nachhaltig erfolgreich umzusetzen.

In der unternehmerischen Realität wird Lean nach
wie vor häufig »zwischen Tür und Angel« eingeführt, ver-
kümmert als Insellösung in der Produktion oder wird ge-
fühlskalt serviert und nicht heiß motiviert angegangen.
Das Hauptproblem ist dabei, dass zu viel Energie in die
Einführung von Methoden gesteckt wird und damit die
Verankerung der Lean-Prinzipien häufig an der Oberflä-
che und die Verinnerlichung der Lean-Gedanken auf der
Strecke bleibt. Denn Lean ist eine Philosophie und eine
Denkweise und kein Methoden-Werkzeugkasten!

>> Troubleshooting-Kultur ersetzen <<

In jedem Unternehmen, in jeder Abteilung gehen Din-
ge schief. Tagtäglich. Und gründlich. Wie gehen die Mitar-
beiter in der Regel vor? Sie informieren den Vorgesetzten
über die Störung im operativen Geschäft, in der Produk-
tion, in der Verwaltung. Der kümmert sich – mal mehr,



mal weniger hektisch – darum, die Störung zu beheben. Das Geschäft
muss ja weiterlaufen, der Kunde wartet, Aufträge und Vorgaben müssen
erfüllt werden.

Dann das Durchatmen: Am Ende des Tages ist jeder froh, die auf-
getretenen Probleme doch noch in den Griff bekommen zu haben –
wenn auch mit mitunter hohem Aufwand. Doch ist damit das Problem
langfristig gelöst? Wohl eher nicht – Troubleshooting heißt: Probleme
werden zwar so schnell wie möglich abgestellt, die Symptome bekämpft.
Auf der Strecke jedoch bleibt die Nachhaltigkeit, die wahren Ursachen
werden nicht angepackt.

Dies gelingt nur bei konsequenter Umsetzung der Lean-Prinzipien
und der Etablierung einer Lean-Kultur. Der Kulturwandel ist möglich,
wenn die Menschen mitziehen, mit Leidenschaft, Herz und Verstand,

VON DANIELA BEST UND ALBERT HURTZ



21

“ Wer von den Mitarbeitern absolute Kundenorientierung verlangt, aber als Führungskraft die internen Kunden, die Mitarbeiter, nur als Rädchen im Getriebe behandelt, wird es schwer haben.

mit Inspiration, Begeisterung, und Lean-Know-how. Lean trägt keine Halbherzigkeiten, die Denk- und Verhaltensweisen aller Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich in eine »lean« Richtung entwickeln und zu Gewohnheiten ausgebaut werden. Das ist der entscheidende Schritt: Jeder sagt innerlich Ja zu dem Ziel, zum Beispiel Verschwendung auf allen Unternehmensebenen und Abweichungen vom definierten Standard zu vermeiden.

>> Lean zur Gewohnheit machen <<

Lean ohne die Akzeptanz und aktive und willentliche Mitwirkung der Menschen funktioniert nicht, Lean muss zur Gewohnheit werden und das tägliche Denken und Handeln von ▶

BUCHTIPP

KULTURWANDEL
IM UNTERNEHMEN
- DIE MENSCHEN
FÜR LEAN
GEWINNEN



> Voraussetzung für verschwendungsvermeidende Arbeitsprozesse, die langfristig funktionieren, ist die Einführung einer Lean-Kultur. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich zu Lean-Enthusiasten entwickeln. Die Autoren zeigen praxisbezogen und umsetzungsrelevant, wie Lean zum Pulsschlag der täglichen Arbeit wird. Nach der Lektüre weiß der Leser, wie er die Erfolgsfaktoren für Lean in seinem Verantwortungsbereich auf der strategischen und operativen Ebene realisiert.

> Daniela Best und Albert Hurtz: Raus aus der Lean-Falle. Lean erfolgreich zur Gewohnheit machen. Business-Village, Göttingen 2014. 232 Seiten, 34,80 Euro, ISBN 978-3-86980-272-5



► Führungskräften und Mitarbeitern durchdringen. Das Neue zur Gewohnheit machen, die Verhaltensweisen konsequent umstellen – das ist das Ziel.

Im nicht-leanen Unternehmen begegnen wir häufig folgender Haltung: »Ich kann sowie so nichts ändern und nichts bewegen. Das Problem taucht schon seit Jahren immer wieder auf, wir stellen es immer nur kurzfristig ab. Das lässt sich dauerhaft auch nicht ändern.«

Im leanen Unternehmen ginge der Mitarbeiter damit anders um: »Das Problem möchte ich lösen. Daher werde ich mich zusammen mit meinem Team auf die Suche nach der Lösung begeben und versuchen, die Störung dauerhaft zu beheben und dadurch den Prozess zu verbessern.«

Leane Gewohnheiten entstehen nicht von selbst. Sie lassen sich jedoch aufbauen, indem auf der Führungsebene die bewusste Entscheidung getroffen wird, Verschwendungspotenziale aufzufinden und auszumerzen sowie Fehler als Lernchance zur Weiterentwicklung zu begreifen. Dabei lässt sich Lean am besten im Team verwirklichen. Der Grund: Für den Einzelnen ist es schwer, Gewohnheiten zu verändern. Im Team funktioniert das besser, weil sich die Menschen auf dem Weg zur neuen Gewohnheit unterstützen können.

Des Weiteren sollte die Führungskraft als Lean-Leader das Warum, den Sinn und die Notwendigkeit der Lean-Prinzipien erläutern. Es gilt, den Menschen die Angst zu nehmen, Lean diene nur dem Ziel, Arbeitsplätze zu reduzieren. Im Gegenteil: Mit Lean erhöht sich die Rentabi-

lität des Unternehmens, die Arbeitsplätze werden sicherer.

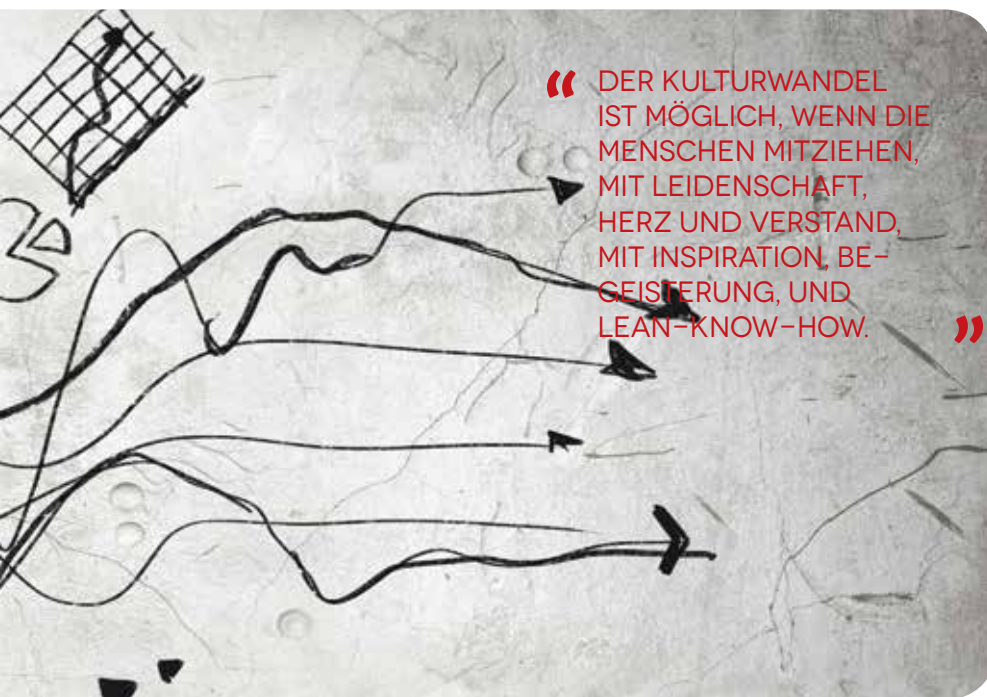
>> Lean-Leader als Treiber der Veränderung <<

Wer Lean im Unternehmen als Denk-, Gefühls- und Verhaltensgewohnheit dauerhaft verankern will, muss ran an die Einstellungen und Handlungsmuster aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Und das ist die vordringliche Aufgaben des Lean-Leaders: Dieser geht als Vorbild voran, er verkörpert und lebt die Lean-Prinzipien. Denn wer eine Lean-Kultur fordert, darf im Mitarbeitergespräch nicht auf den Fehlern der Vergangenheit herumreiten, sondern muss fokussiert sein auf zukunftsorientierte Problemlösungen.

Und wer von den Mitarbeitern absolute Kundenorientierung verlangt, aber als Führungskraft die internen Kunden – die Mitarbeiter – nur als Rädchen im Getriebe behandelt, die zu funktionieren haben, wird erleben, wie sich die Mitarbeiter ihrerseits wenig kundenorientiert verhalten. Das heißt: Lean-Leader führen ihre Mitarbeiter ehrlich und wertschätzend, sie vermeiden es, Wein zu predigen und Wasser auszuschenken.

>> Routinen aufbauen <<

Die stärkste Waffe des Lean-Leaders ist aber natürlich die Kommunikation: Um die leanen Prinzipien in das Verhaltensrepertoire der Mitarbeiter zu integrieren, wendet er das Alltags-Coaching an. Er gibt seinen Mitarbeitern ständig förderndes und forderndes Feedback und sorgt so dafür, dass immer genug Energie im



„ DER KULTURWANDEL IST MÖGLICH, WENN DIE MENSCHEN MITZIEHEN, MIT LEIDENSCHAFT, HERZ UND VERSTAND, MIT INSPIRATION, BEGEISTERUNG, UND LEAN-KNOW-HOW. „

Veränderungsprozess ist. Dazu führt er mit Zielvereinbarungen, um die Mitarbeiter auf die Umsetzung konkreter Verbesserungsthemen zu fokussieren.

Dabei ist es hilfreich, wenn der Lean-Leader die Zielvereinbarungen mit konkreten Kennzahlen verknüpft, die verständlich und nachvollziehbar sind. Diese Kennzahlen sollten tagesaktuell sein und damit den Mitarbeitern als Orientierung dienen. Der tägliche Blick auf den Stand der Kennzahlen sowie auf die Abweichungen und Störungen führt zu Problemlösungen und damit zu konkreten Verbesserungshandlungen der Mitarbeiter.

Der Lean-Leader unterstützt die Mitarbeiter bei der nachhaltigen Lösung ihrer Tagesprobleme, er begleitet sie in ihrem Arbeitsalltag, an ihren Arbeitsplätzen und gibt Hilfe zur Selbsthilfe, um neue, leane Gewohnheiten dauerhaft so zu verankern, dass sie sich zu Routinen und automatisierten Ge-

wohnheiten entwickeln können. Letztlich ist es aber der Mitarbeiter selbst, der auf dem Weg zu mehr Lean Verantwortung für notwendige Veränderungsprozesse übernimmt.

>> Verschwendungs-beseitigung <<

Zudem stellt der Lean-Leader die Verknüpfung zwischen dem Unternehmensziel »wirtschaftliche Stabilität und Sicherheit« und dem Mitarbeiterziel her – zum Beispiel: »Indem Sie auf diese Weise Verschwendung reduzieren, leisten Sie einen Beitrag, um das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens zu sichern.«

Ihm geht es um die hundertprozentige Zustimmung des Mitarbeiters etwa zur Verschwendungs-beseitigung – er fordert diese aber nicht ein, sondern überzeugt und begeistert den Mitarbeiter für die leane Ausrichtung, indem er ein wertschätzendes, inspirierendes und Sinn stiftendes Arbeitsumfeld schafft.

Keine leichte Aufgabe. Aber niemand hat behauptet, bei der Einführung der Lean-Kultur handle es sich um einen Spaziergang.

>> Nicht nur Sache der Produktion <<

Entscheidend ist, dass die Lean-Kultur alle Unternehmensbereiche umfasst, nicht allein die Produktion. Hier sind die Lean-Gedanken zwar traditionell am leichtesten realisierbar. Lean darf aber keine Insellösung der Produktion sein, sondern muss ebenso die Administration betreffen. Das ist für manche ein gewöhnungsbedürftiger Gedanke, aber: Die leane Durchführung unproduktiver Sitzungen sowie die Reduzierung der berühmt-berüchtigten Doppelarbeiten sind nur zwei Beispiele für Verschwendungsbereiche, die bei der Verwaltungsarbeit lean gestaltet werden müssen.

Und wie viel Zeit, Geld und Energie ließe sich sparen, wenn Gespräche störungsfreier ablaufen und nicht ständig von störenden Anrufern unterbrochen würden. Der Abbau von blockierendem Abteilungsdenken und Einzelkämpfertum darf vor der Bürotür nicht Halt machen. Schlankes Büro, schlanke Administration – auch für diese Bereiche müssen die Unternehmen Kennzahlen festlegen, wollen sie den Wandel von der Troubleshooting- zur Lean-Kultur schaffen. ■

23



DIE AUTOREN

> Albert Hurtz und Daniela Best

arbeiten in der PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH. Hurtz ist einer der Gründer der PTA und geschäftsführender Gesellschafter, Partner und Projektleiter in zahlreichen Kundenprojekten. Best ist seit 1999 bei der PTA und Geschäftsführerin, Partnerin und Leiterin des Standorts Herford.

KONTAKT: koeln@pta-koeln.de, Internet: www.pta-team.com

Lean - Kultur



PARADIGMEN-WECHSEL. Der Wandel von der Troubleshooting- zur Lean-Kultur ist für alle Unternehmen möglich.

»MUSEEN SIND SEHNSUC

VON ANGELA HEISSENBERGER

Als Sabine Haag vor sechs Jahren überraschend zur Generaldirektorin des Kunsthistorischen Museums Wien bestellt wurde, waren viele skeptisch, ob sie diese Aufgabe bewältigen könne. Spätestens seit der imposanten Neueröffnung der Kunstammer ist die Kritik verstummt. Über das Museum als lebendige Forschungsstätte erzählt sie im **Report(+)**PLUS-Interview.

HTSORTE«



> (+) PLUS: Derzeit läuft die Dokumentation »Das große Museum« erfolgreich im Kino. Was sehr schön darin zu sehen ist: Alle Mitarbeiter brennen für ihr jeweiliges Fachgebiet voller Leidenschaft. Braucht es diese Begeisterung, um hier zu arbeiten?

Sabine Haag: Ich kann das sehr gut an meiner eigenen Person aufhängen. Inzwischen bin ich seit 25 Jahren hier im Haus und meine Begeisterung ist ungebrochen. Ich empfinde es als Privileg, hier mit diesen Objekten arbeiten zu dürfen. Man muss sich das vorstellen: Unsere Reichskrone ist tatsächlich die Krone, die die Herrscher bei der Krönung getragen haben. Diese Nähe zu historisch bedeutenden Dingen ist schon etwas ganz Außergewöhnliches. Die meisten Mitarbeiter, wenn nicht überhaupt alle, verspüren diese enorme Hingabe und Verbundenheit zu ihrer Arbeit. Die finanzielle Abgeltung ist sicher nicht entscheidend.

(+) PLUS: Ihr Vorgänger Wilfried Seipel sagte, er hätte diese Dreharbeiten niemals erlaubt. Warum waren Sie dazu bereit und haben dem Regisseur auch noch völlig freie Hand gelassen?

Haag: Als der Regisseur Johannes Holzhausen vor vier Jahren mit der Idee zu mir kam, war ich von Anfang an sehr offen und begeistert. Ich fand es schön, dass er hinter die Kulissen schauen wollte, um das Zusammenspiel der Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen zu zeigen. Ich habe darin auch eine große Chance gesehen. Wenn wir unser Haus als unverzichtbaren Teil der Gesellschaft verstehen, ist der Film ein sehr schönes Mittel, um für unsere Arbeit Verständnis zu erwirken. Es ist ein gewisses Risiko, sich zu öffnen und das Schicksal in die Hände des Regisseurs zu legen. Aber wer nicht wagt, gewinnt nicht. Dass mein Vorgänger das nicht gemacht hätte, ist okay. Ich hab's gemacht.

(+) PLUS: Auch ein Museum muss im Prinzip wie ein Unternehmen geführt werden. Ist der Spagat zwischen budgetären Vorgaben und wissenschaftlichen Ansprüchen manchmal sehr groß?

Haag: Früher waren Museen hermetische Orte der Bildung, die scheinbar nur für einen sehr kleinen Kreis attraktiv waren. Heute wird Kunstvermittlung zu einem breiten Publikum als Auftrag und Verantwortung verstanden. Wir sind gleichzeitig eine große außeruniversitäre ►



ZUR PERSON

➤ **Sabine Haag, 52**, studierte Anglistik, Amerikanistik und Kunstgeschichte in Innsbruck und Wien. 1990 begann die Spezialistin für Bernstein- und Elfenbeinarbeiten als Kuratorin in der Kunstkammer des Kunsthistorischen Museums Wien. 2007 wurde sie Direktorin der Kunstkammer und der Schatzkammer, 2009 folgte sie Wilfried Seipel als Generaldirektorin nach und verantwortet neben den Sammlungen des KHM, der Kaiserlichen Schatzkammer und der Wagenburg auch das Theaternuseum, das Weltmuseum (ehemals Völkerkundemuseum) und das Schloss Ambras in Innsbruck. Die im März 2013 neu eröffnete, weltweit bedeutendste Kunstkammer entwickelte sich zum Publikumsmagneten und bescherte dem KHM ein Rekordjahr.

► **Forschungseinrichtung.** Die Forschung an den Objekten ist die Voraussetzung für jene Inhalte, die wir nach außen vermitteln – ohne Objekte keine Forschung, ohne Forschung keine Vermittlung. Die Objekte gehören zum Vermögen der Republik und wir sind dazu angehalten, sie bestmöglich zu verwahren und das Wissen darüber auch für künftige Generationen zugänglich zu machen: Warum wurden diese Objekte geschaffen? Was haben sie mit unserer Identität und unserer Geschichte zu tun? Die Basisabgeltung des Bundes macht ca. zwei Drittel unseres Gesamtbudgets aus und gibt uns Planungssicherheit. Sie wird allerdings nicht an den Index angepasst und bleibt daher immer gleich, während uns Gehaltssteigerungen

gesetzlich vorgegeben werden. Es ist klar, dass hier eine Schere entsteht.

(+) PLUS: Ihr Aufgabengebiet umfasst neben dem Bewahren, Präsentieren und Forschen auch das Sammeln. Können Sie diese Aufgabe hinsichtlich der finanziellen Grenzen adäquat erfüllen?

Haag: Der Spielraum ist sehr überschaubar. Es liegt in unserem Ermessen, wie viel wir von unserem Gesamtbudget für die Sammlungserweiterung reservieren. Für einen Museumskomplex wie unseren ist das ein

beschämend kleiner Anteil. Historische Fotografien oder einen Nachlass für das Theaternuseum kann man relativ schnell und unproblematisch kaufen, weil das vergleichsweise erschwinglich ist. Substanzielle Ankäufe für die Gemäldegalerie oder große, teure Objekte sind aber nicht möglich. Bei Versteigerungen können wir eigentlich nur mit externer Finanzierung durch Mäzene und unseren Freundesverein tätig werden. Manche Sammlungen, etwa die Hofjagd- und Rüstkammer oder die Schatzkammer, sind in ihren Beständen abgeschlossen. Da gibt es kaum Objekte, wo ein Zukauf sinnvoll wäre. In anderen Bereichen ist es allerdings sehr schmerzhaft. Diese Problematik betrifft aber sämtliche Bundesmuseen. Eine

“ ES IST EIN RISIKO, DAS SCHICKSAL IN DIE HÄNDE DES REGISSEURS ZU LEGEN. DASS MEIN VORGÄNGER WILFRIED SEIPEL ES NICHT GEMACHT HÄTTE, IST OKAY. ICH HAB'S GEMACHT. ”

Lösung wäre die Gründung eines Nationalfonds, aus dem Ankäufe für alle Museen ermöglicht werden.

(+) PLUS: In Ihrem Haus forschen hochspezialisierte Experten in ihren Fachbereichen. Wollen Sie diese Rolle des KHM in der Öffentlichkeit stärker sichtbar machen?

Haag: Ihre Frage macht mir deutlich, dass wir noch nicht gut genug nach außen zeigen, was wir im Bereich der Forschung leisten. Wissenschaft sichtbar zu machen, braucht Offenheit und Sensibilität, aber auch die Bereitschaft der Medien. An dieser Wechselwirkung arbeiten wir sehr intensiv. Die Kuratoren, die Forscher, die Sammlungsdirektoren und auch ich selbst bieten Führungen zu unseren Spezialthemen an. Jährlich veranstalten wir eine Konferenz unter dem Titel »Nahaufnahme«, wo Forschungsprojekte nicht nur innerhalb der Community vorgestellt werden. Für uns ist die intensive Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen und internationa-

JEDER ZWEITE JAPANISCHE TOURIST, DER NACH WIEN KOMMT, **GEHT INS KUNSTHISTORISCHE MUSEUM.** UNSERE PRÄSENZ IN ASIEN IST EIN IMAGEFAKTOR.



len Fachkollegen selbstverständlich, darüber wissen aber nur wenige Menschen Bescheid. Es wird in Zukunft noch viel stärker notwendig sein, unsere hochspezialisierte Forschung auf unterschiedliche Weise zu kommunizieren. Man kann komplexe Inhalte mit einer klaren, nicht-wissenschaftlichen Sprache durchaus an eine breite Öffentlichkeit transportieren. Besondere Renner bei den Präsentationen sind immer die technologischen Aspekte. Wenn unsere Restauratoren zeigen, welche Untersuchungen und Arbeiten notwendig waren, damit Kunstwerke wieder ausgestellt werden können, also sozusagen das nicht sichtbare Innenleben erklären, wird das vom Publikum dankbar aufgenommen.

(+) PLUS: Was ausgestellt wird, ist tatsächlich nur ein Bruchteil der Schätze, die im Depot lagern. Trotz des wissenschaftlichen Zugangs – ist es nicht auch schade, dass diese Stücke niemand von außerhalb zu sehen bekommt?

Haag: Ich möchte aufräumen mit dem Mythos der vollen Keller, in denen unentdeckte Schätze lagern. Wir wissen sehr genau über jedes der drei Millionen Objekte in unserem Inventarbestand Bescheid. Es liegt in der Verantwortung jedes Sammlungsdirektors, mit welchen Kunstwerken die Sammlung bestmöglich vertreten wird. Die Maxime lautet: Weniger ist mehr. Wir bemühen uns, die schönsten, die bedeutendsten und aussagekräftigsten Objekte

zu zeigen. Die Ikonen des Hauses – unsere Bruegels, die Insignien in der Schatzkammer, die Gemma Augustea in der Antikensammlung oder die Saliera in der Kunstkammer – werden deshalb auch nicht verliehen.

(+) PLUS: Ist das Verleihen ein wichtiger Geschäftszweig für Museen?

Haag: Das Geschäftsmodell Ausstellungsvertrieb ist aus finanzieller Hinsicht wichtig, weil wir dadurch unser Budget aufbessern können, aber auch ein Imagefaktor. Das Haus kann sich im Ausland präsentieren und Werbung machen. Jeder zweite japanische Tourist, der nach Wien kommt, geht ins Kunsthistorische Museum. Das hat auch mit unserer konstanten Ausstellungstätigkeit in Asien zu tun. Manchmal verleihen wir Objekte auch nur gegen Abdeckung der Unkosten. Viele wichtige Ausstellungen »dürfen« einfach ohne die Beteiligung des Kunsthistorischen Museums nicht stattfinden. Es ist für uns auch eine Verpflichtung, unsere Objekte dort im Diskurs zu zeigen – vorausgesetzt, sie sind von ihrem materiellen Befund her reisefähig.

(+) PLUS: Das KHM ist ein Verband aus mehreren Museen und präsentiert 5.000 Jahre Kunstgeschichte. Wo steht es im Wettbewerb um die Gunst der Besucher?

Haag: Für das Kunsthistorische Museum gibt es in Österreich kein vergleichbares Museum. Unsere Partner auf Augenhöhe sind der Louvre, die National Gallery, die Uffizien, die Eremitage. Das sind unsere Partner, mit denen wir uns messen, vergleichen und zusammenspielen. Im Wettbewerb um Besucher müssen wir die Menschen davon überzeugen: Es lohnt sich, zu uns ins Museum zu kommen. Weltweit gehen angeblich mehr Leute in Museen als auf den Fußballplatz. Das stärkt meine Überzeugung, dass Museen Sehnsuchtsorte für Menschen sind. Wenn sie in einem Museum ein positives Erlebnis hatten, wollen sie das wiederholen. Idealerweise setzt dieses erste schöne Erlebnis in der Kindheit an.

(+) PLUS: Kommt Kunstvermittlung ohne die sogenannten »neuen« Medien nicht mehr aus?

Haag: Wenn man die neuen Medien gut und clever einsetzt, sind sie unverzichtbar. Das beste Kunsterlebnis hat man allerdings immer durch eine persönliche Führung, einen kundigen Begleiter.

Die neue Kunstkammer ist für mich der Prototyp einer gelungenen, zukunftsweisenden Museumspräsentation von komplexen, fragilen und höchst unterschiedlichen Objekten, die dem Publikum gut erklärt werden müssen – je nach Zeitkontingent der Besucher, nach ihrem Wissensstand und Interesse. Vor allem die jungen Besucher springen oft zuerst auf die iPads an und werden dann zu den Objekten gelenkt. Besonders gut geglückt ist dieses Zusammenspiel bei den beweglichen Kunstwerken, deren Bewegungen man auf den Tablets sieht. Die Filme über diese Automaten haben wir angefertigt, weil uns klar war: Ohne zu sehen, wie diese Objekte früher funktioniert haben, wird man diesen wesentlichen Bestand einer Kunstkammer im späten 16. und frühen 17. Jahrhundert überhaupt nicht verstehen können. Ich halte es aber für einen großen Trugschluss, dass neue Medien das Allheilmittel in der Kunstvermittlung sind. Falsch eingesetzt, vermitteln sie vollkommen am Objekt und Inhalt vorbei – die Objekte selbst werden gar nicht mehr angeschaut, weil man so abgelenkt ist.

(+) PLUS: Anlässlich Ihrer Bestellung zur KHM-Direktorin wurden Zweifel laut, ob Sie die Anforderungen bewältigen würden, schließlich hätten Sie ja noch nie ein Museum geleitet. Konnten Sie die Kritiker inzwischen überzeugen?

Haag: Dieselben Fragen habe ich mir auch gestellt: Kann ich das überhaupt? Traue ich mir das zu, diesen Museumskomplex zu leiten? Ich bin in Vorarlberg aufgewachsen und daher sehr leistungsbezogen. Mein Anspruch ist es, meine 750 Mitarbeiter zu motivieren und ihre Arbeit zu unterstützen, damit sich das Museum gut präsentieren, aber auch ständig weiterentwickeln kann. Das ist uns, glaube ich, in den vergangenen sechs Jahren gut gelungen. Ich hoffe, dass ich viele der Kritiker zu Freunden des Museums machen konnte. Letztlich ist ja Kritik ein Auftrag, nicht stehen-zubleiben. ■

MADE IN CHINA

Kaum ein anderes Land prägt derzeit das aufstrebende Asien wie China. Am Beispiel Huawei zeigt sich: Große Unternehmen aus dem Reich der Mitte sind längst international aufgestellt – und lösen die alten Platzhirsche ab.

MARTIN SZELGRAD AUS SHENZHEN

> In großen Lettern »Ausgebucht« stand dieser Tage auf der Website der Wirtschaftskammer geschrieben. Gemeinsam mit Vizekanzler Reinhold Mitterlehner, Außenminister Sebastian Kurz und Wirtschaftskammerpräsident Christoph Leitl begab sich Mitte Oktober eine Entourage an österreichischen Wirtschaftstreibenden auf eine »Marktsondierungs- und Zukunftsreise« nach Fernost. Die Reise führte in die chinesischen Metropolen Peking und Shanghai und nach Chengdu, die Hauptstadt der westchinesischen Provinz Sichuan. Neueinsteigern wurden Geschäftschancen und mögliche Partner präsentiert. Aufgezeigt wurden aber auch Herausforderungen und mögliche Stolpersteine. Ende August bereits führte der chinesische Technologiekonzern Huawei eine kleine Runde Journalisten durch die Städte Peking, Shanghai, Shenzhen und Hongkong. Das Ziel: Land und Leute den Europäern näher zu bringen.

Mit einem Wirtschaftswachstum von 7,7 % in 2013 – heuer wird dieser Wert vermutlich knapp unterschritten – bleibt China auch weiterhin das Zugpferd der Weltwirtschaft. Um die chinesische Wirtschaft langfristig auf ein stabiles Fundament zu stellen, zielt die chinesische Regierung für die kommenden Jahre auf größere Nachhaltigkeit und auch eine Reduzierung der Abhängigkeit von Drittmärkten ab. Im Zentrum der Bemühungen stehen dabei vor allem die Stärkung des Binnenmarktes. Bis 2020 wird

die chinesische Mittelklasse von 350 auf 600 Millionen Menschen wachsen. »Die Mittelklasse in China verfügt über 10.000 bis 60.000 US-Dollar Jahreseinkommen. Diese Menschen sind gut ausgebildet, leben in den großen Städten und haben stabile Arbeitsverhältnisse«, charakterisiert Helen Wang, Analystin und Autorin von »Chinas Middle Class«. Vor allem die urbanen aufstrebenden Regionen Chinas sind in ihrem Auftreten nur wenig vom westlichen Niveau entfernt. Dieses rasante Wachstum sei nicht mehr aufzu-



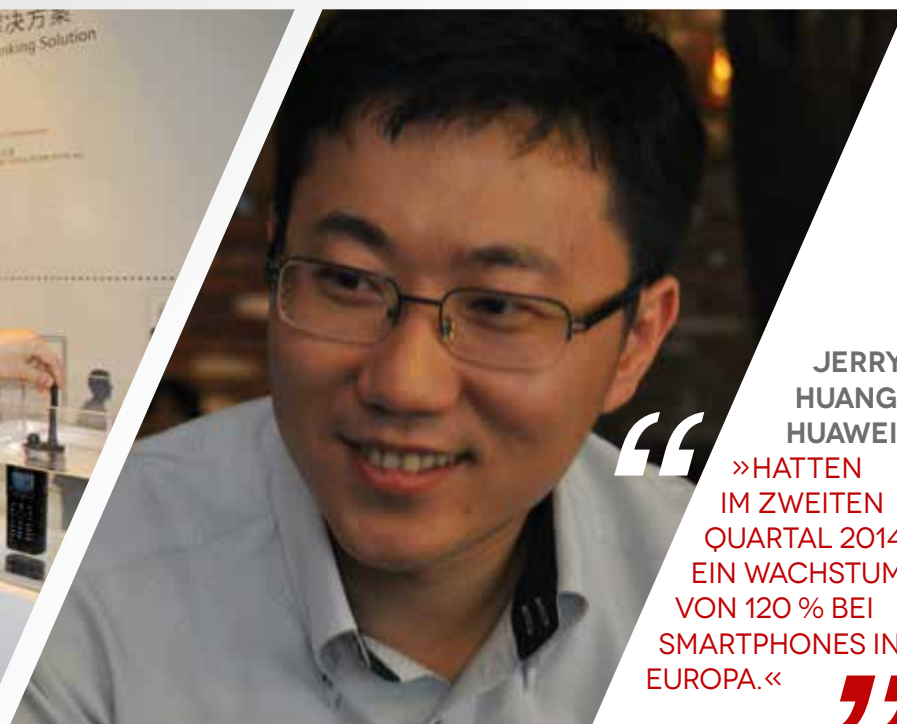


halten, so Wang, zumal die Haushalte mittlerweile ihr Einkommen in Güter, Immobilien und – ein zentrales Element überall im konfuzianisch geprägten China – in die Ausbildung ihrer Kinder investieren.

Konzerne wie Huawei zeigen stolz ihre globalisierte Seite. Sie wurden vielleicht als chinesisches Unternehmen gegründet, sind heute aber überall zu finden. 150.000 Mitarbeiter hat das Unternehmen aus der Wirtschaftsmetropole Shenzhen. 70.000 davon arbeiten im Bereich Forschung und Entwick-

lung – viele davon in großen Forschungszentren in Europa. Wie auch die westlichen Marktbegleiter weiß Huawei, lokales Geschäft über lokale Wertschöpfung zu generieren. In Österreich hat der Newcomer nach einigen Jahren mühevoller Aufbauarbeit des Vertriebskanals im Jahr 2013 bereits 55 Millionen Euro Umsatz generiert. Von den aktuell 75 Mitarbeitern sind gut zwei Drittel in Österreich rekrutiert worden. Der Technologie-lieferant liefert Equipment für mittlerweile alle heimischen Telekommunikationsanbie-

ter – eine weitere Sparte mit Geschäftskommunikationslösungen ist vor kurzem hinzugekommen. Man ist in den vergangenen Jahren in jenem Ausmaß gewachsen, wie die Mitbewerber geschrumpft sind. Lediglich das Handsetgeschäft kommt heuer nicht so richtig in Schwung. Zwar hat Hutchison, das von Huawei seit Jahren auch im Netzbereich beliefert wird, einzelne Handsets im Angebot. Der große Wurf steht aber noch aus. Besser geht es da im Heimmarkt zu: 1,3 Milliarden Menschen sollen in den kommen-



JERRY
HUANG,
HUAWEI:

„»HATTEN
IM ZWEITEN
QUARTAL 2014
EIN WACHSTUM
VON 120 % BEI
SMARTPHONES IN
EUROPA.«“

30

den Jahren die schnelle Mobilfunktechnologie LTE nutzen. Sie wurde Ende 2013 in den größten Städten ausgerollt. Smartphones sind bereits ab umgerechnet 150 Dollar zu bekommen – ein Preis, der auch Bauern den Besitz eines begehrten Handsets ermöglicht. Und Huawei ist der Top-Player.

»Vom Fischerdorf zur Millionenstadt«

Das Hauptquartier Huaweis befindet sich in Shenzhen. Vor 30 Jahren war das Vorzeigeprojekt des marktwirtschaftlich begrenzt aufgeschlossenen Chinas noch ein Fischerdorf. Heute leben zehn Millionen Menschen in der Modellstadt, die nur einen Steinwurf von Hongkong entfernt liegt. Trotz der schieren Größe wird immer noch wie verückt gebaut. Mit dem Wohlstand der Mittelklasse haben sich auch die Wohnungspreise massiv erhöht. Im zentralen Bezirk leben nur jene, die sich Mieten von umgerechnet 800 Euro auch wirklich leisten können. Der Rest wohnt um umgerechnet 60 bis 70 Euro am Stadtrand und nutzt den hervorragend ausgebauten öffentlichen Verkehr. Der ist gerade in Stoßzeiten auch die bessere Wahl um von A nach B zu kommen.

Für Will Ni, einem jungen Mitarbeiter in der Kundenserviceabteilung, stellt sich die Frage nach einer leistbaren Behausung derzeit nicht. Er kann um wenig Geld am firmeneigenen Campus wohnen, der alle Stücke in Sachen Freizeitgestaltung und Bildungsmöglichkeiten spielt. Ganz in der Nähe befindet sich die »Huawei University«, in der 2.000 Studenten Trainings zu unterschied-

lichen Schwerpunkten – von technischen Kursen bis Kursen zur Betriebswirtschaft – besuchen. Ni hat ein Einkommen in einer Höhe, das vergleichbar mit jenem von Berufsanfängern in westlichen Unternehmen ist. Dies ist nicht typisch für China, aber üblich bei international aufgestellten Unternehmen aus dem Reich der Mitte. Um die

»WIR MÜSSEN UNS DAS VER-
TRAUEN DER KONSUMENTEN
ERST VERDIENEN.«

besten Köpfe unter den wechselwilligen Mitarbeiter auf Dauer halten zu können, sind Unternehmen bereit, tief in die Taschen zu greifen. Der Wettbewerb unter gut ausgebildeten jungen Menschen, die viel leisten wollen, ist ungebremst hoch.

»Wachsende Palette«

Insgesamt machte Huawei im Geschäftsjahr 2013 umgerechnet 28,6 Milliarden Euro Umsatz – um 11,6 % mehr als im Jahr davor. Auf den Netzausrüsterbereich entfallen gut 70 % des Umsatzes, 23 % werden mit Endgeräten generiert und die restlichen 7 % werden mit Enterprise-Lösungen erwirtschaftet. Ein Partner in Österreich dazu ist Kapsch, das über seine BusinessCom-Sparte die Kommunikations- und Konferenzlösungen aus Fernost vertreibt. Betrachtet man die Tech-

nologiepalette des Herstellers, steht diese um nichts den Katalogen von Anbieterriesen wie Alcatel-Lucent oder Cisco nach. Rechenzentrumslösungen, Serverhardware, Carrier-technologien für WiFi oder verschiedene Frequenzbänder im Mobilfunk – sogar auf den Trend zum Kleincomputer am Handgelenk setzt man in Shenzhen. Das »Huawei Talkband« wurde eben im Heimmarkt für einen Preis von 888 Yuan (rund 100 Euro) gelauncht. Über ein Bluetooth-Headset werden Audiodaten übertragen, das Armband überwacht Tiefschlafphasen und zählt – wer das will – den Kalorienverbrauch.

Jerry Huang, Marketingleiter des Consumergeschäfts, meint dazu selbstbewusst: »Wir wollen einfach die besten Produkte kreieren.« In den kurzen Zeitfenstern von sechs Monaten, in denen einzelne Geräte am Markt erfolgreich sein müssen, ist der Druck besonders hoch. Ist ein Handy nicht von Anfang an ein Bestseller, hat es bereits verloren. Weniger als 5 % herkömmliche Handys verkauft Huangs Sparte weltweit. Die Mehrheit dagegen sind Smartphones. Jetzt will der Manager die Marke Huawei auch in Europa stärken. Nach dem Carriergeschäft soll nun in den nächsten Jahren der Consumerbereich ausgebaut werden. »Wir sehen uns als Landstreckenläufer. Aber wir sind nicht so arrogant, dass wir glauben, allein unsere Produkte wären hervorragend.« In China ist sein Unternehmen eine der großen Brands am Markt. Das soll es nun auch in Europa werden. »Dazu müssen wir aber das Vertrauen der Konsumenten erst verdienen«, weiß Wang. ■

best of

Die Website des Report Verlags www.report.at erfreut sich auch als Blogging-Plattform immer größerer Beliebtheit. Mehr als 20 Blogger aus verschiedenen Branchen nutzen regelmäßig die Möglichkeit, ihre Gedanken und Ideen zu aktuellen Themen aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft einem breiten Publikum zu präsentieren. Hier finden Sie einige ausgewählte Beiträge mit der direkten Verlinkung zum Blog

DIE MENSCHLICHE UNVOLLKOMMENHEIT

➤ **Von Hermann Holzer-Söllner,**
geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens CSI Communication Skills International

Die Forderung nach einer »Fehlerkultur« ist in fast jedem Unternehmen, jeder Organisation, ja eigentlich im täglichen Leben zu hören. Man muss sich fragen, wieso sie eigentlich immer gefordert wird, aber zugleich offenbar so selten erfüllt wird. Was verstehen wir denn unter der gewünschten Fehlerkultur? Kaum jemand kann erklären, was dadurch erreicht werden soll und an welchen Merkmalen man die geforderte Fehlerkultur denn erkennen würde...

[Weiterlesen unter](#)



TOPF SUCHT DECKEL - TIPPS FÜR JOBSUCHEnde

➤ **Von Gudrun Tockner,**
selbstständige Beraterin im Bereich Human Resources

Ausnahmsweise beziehen wir die Aussage »Topf sucht Deckel« nicht auf private, sondern auf berufliche Beziehungen. Der Sommerurlaub ist vorbei, man/frau hatte Zeit, nachzudenken und sehr oft entsteht nach so einer Pause der Wunsch, sich beruflich neu zu orientieren. Besonders gewagt erscheint eine solche Veränderungsentscheidung in überdurchschnittlich gefragten Bereichen wie Marketing, Kommunikation, Personalwesen oder Publizistik. Hier passen viele Bewerberinnen und Bewerber auf eine Jobausschreibung und man muss sich von einer großen Anzahl an Mitbewerbern abheben...

[Weiterlesen unter](#)



31

ROHSTOFFE - WAS SAGEN SIE AUS?

➤ **Von Klaus Singer,**
unabhängiger Industrieberater und Finanzanalyst

Rohstoffe waren die Stars in der Börsenphase zwischen 2002 und 2008. Genau zur Jahresmitte 2008 fielen sie jedoch von ihrem Thron und zunächst gab es kein Halten mehr. Im März 2009 setzte schließlich eine Erholung ein, die sich im Herbst 2010 beschleunigte. Diese Echo-Blase erreichte Ende April 2011 ihre größte Ausdehnung. Seitdem neigen Rohstoffe übergeordnet erneut zu Schwäche...

[Weiterlesen unter](#)



OUTET UNS EINE SCHLECHTE HALTUNG ALS WISSENSARBEITER?

➤ **Von Karen Bartz,**
Expertin für Gesundheitsförderung und Neues Arbeiten

Ein aufrechter Gang unterscheidet uns Menschen vom Affen. Wenn man sich aber genauer umschaute, erblickt man immer mehr Menschen mit Haltungsschäden. Vor allem am Computer arbeitende Wissensarbeiter sind zunehmend davon betroffen...

[Weiterlesen unter](#)



Im Haifischbecken



Die Österreicher kommen langsam auf den Geschmack.

Ob Kleidung, Bücher oder Elektronikartikel – bestellt wird immer öfter per Mausclick.

Seit 2006 sind die Ausgaben für Online-Einkäufe von 1,5 auf 5,9 Milliarden Euro im Jahr 2013 gestiegen. Davon kam jedoch nur knapp die Hälfte bei heimischen Unternehmen an, wie eine Befragung der KMU Forschung Austria unter 850 Einzelhandelsunternehmen und 2.000 Österreichern zwischen 16 und 74 Jahren ergab.

Im Schnitt gab es eine jährliche Steigerung von rund 23 %, das entspricht einem Plus von 300 Millionen Euro pro Jahr. Der größte Anteil floss in Bekleidung (460 Mio. Euro), gefolgt von Elektronik (370 Mio. Euro). Die vier Sparten Bücher und Zeitschriften, Lebensmittel, Heimwerkerbedarf sowie Möbel und Dekoration lagen mit je 220 Millionen Euro gleichauf. Die stärksten Umsatzzuwächse seit 2006 verzeichnete der Lebensmittelhandel. Gemessen am Gesamtumsatz der Branche beträgt der Online-Anteil aber lediglich ein Prozent, weshalb Bettina Lorentsich, Obfrau der Sparte Handel in der Wirtschaftskammer Österreich, in diesem Segment noch »viel Potenzial« ortet. Zum Vergleich: Im Computerhandel beträgt der Anteil des Online-Geschäfts am gesamten Branchenumsatz bereits 21 %.

>> Wachstumsmotor im Einzelhandel <<

Der Online-Handel steckt in Österreich noch in Kinderschuhen. Nur 4,5 % des gesamten Einzelhandelsvolumens werden via Internet abgewickelt. Ernst Gittenberger, Experte für Konsum und Handel der KMU Forschung Austria, sieht auch seitens der Unternehmen noch Nachholbedarf: »Die österreichischen Händler haben sich gegenüber der internationalen Konkurrenz zwar be-

haupten, aber die Differenz nicht aufholen können. Die Differenz wurde eher größer.«

In Deutschland mischt der Versandhändler Zalando seit 2008 den Modemarkt auf. Auch wenn der Börsengang Anfang Oktober nicht ganz nach Wunsch verlief, lehrten die Gründer David Schneider und Robert Gentz den stationären Einzelhandel, aber auch klassischen Versandhäusern



Kai Hudetz, IFH Köln: »Die Umsatzanteile der Branchen spiegeln auch den Professionalisierungsgrad der Online-Shops wider.«

das Fürchten. Zalando rangiert einer Markuntersuchung des Kölner Instituts für Handelsforschung (IFH) zufolge unter den Internet-Modeanbietern hinter der Otto-Gruppe auf Platz zwei. Nur an dritter Stelle liegt der Versandriese Amazon, der das Geschäft mit Kleidung, Schuhen und Taschen lange vernachlässigte und damit Zalando erst das starke Wachstum ermöglichte. Nach Berechnungen des IFH könnte der Online-Anteil im Fashionbereich bis 2020 von derzeit 18,9 auf mehr als 32 % steigen.

Kai Hudetz, Geschäftsführer des IFH Köln, ortet einen beinhaltenen Verdrängungswettbewerb: »Rund 90 % der reinen Onlinehändler werden wieder vom Markt verschwinden.« Übrig bleiben werden seiner Einschätzung nach Amazon und eine Handvoll anderer Online-Anbieter, daneben klassische Händler, die eine Multi-Channel-Strategie fahren, wie etwa Media-Saturn oder H&M. Es ist zu erwarten, dass auch Amazon seine Lücken im Sortiment so rasch wie möglich schließen wird. Auf Dauer können nur jene Händler im Netz reüssieren, die in ihrer Warengruppe das größtmögliche Sortiment bieten.

Die große Auswahl, die Bequemlichkeit eines zeitungebundenen Einkaufs, das Probieren zu Hause und die kostenlose Rücksendung bei Nichtgefallen machen das Einkaufen im Internet für Kunden sehr attraktiv – für Händler allerdings oft zu einem Nullsummenspiel. Vor allem im Modebereich werden häufig Artikel zur Auswahl in mehreren Größen und Farben bestellt, die groß-



Oliver Graf, Ve Interactive: »Oberste Priorität hat es, den Nutzer über die gesamte Onsite Journey hindurch zu begleiten.«

teils wieder als Retourware zurückkommen. Zudem sind die Gewinnmargen durch die Preistransparenz im Internet begrenzt.

>> Absprung in letzter Sekunde <<

Die Spreu vom Weizen scheidet sich aber nicht nur in der Breite des Sortiments. »Die Umsatzanteile der einzelnen Branchen spiegeln sich auch im Professionalisierungsgrad der Online-Shops wider. Während der Fashion-Bereich in Sachen Usability und Service häufig absoluter Vorreiter ist, gibt es in anderen Branchen noch deutliches Potenzial nach oben«, so IFH-Geschäftsführer Hudetz.

Besucher eines Webshops sind noch lange keine Käufer, wie jeder E-Commerce-Betreiber aus leidvoller Erfahrung weiß. Von 100 Nutzern eines Online-Shops kaufen im Schnitt lediglich zwei tatsächlich ein. Selbst 75 % jener Konsumenten, die bereits Waren in den digitalen Einkaufskorb gelegt haben, springen kurz vor Kaufabschluss doch noch ab und verlassen die Webseite. Die Gründe dafür sind vielfältig und ebenso Forschungsgegenstand unzähliger Studien wie die Palette möglicher Maßnahmen, um die Besucher doch noch zum Kauf zu animieren.

90% DER ANBIETER

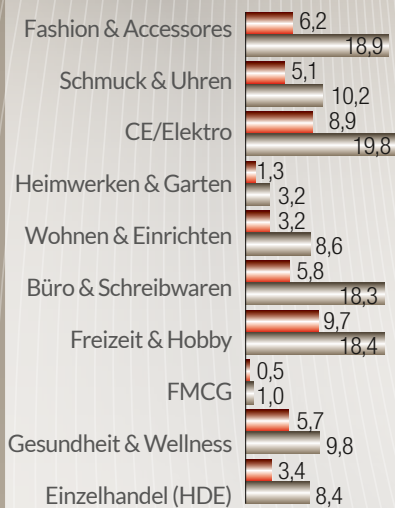
im reinen Online-Handel werden wieder vom Markt verschwinden. Übrig bleiben die Versandriesen und Händler mit Multi-Channel-Strategie.

Einkaufen im Internet wird immer beliebter. Doch trotz der hohen Wachstumsraten ist der Online-Handel kein Paradies. Der Verdrängungswettbewerb ist enorm und von 100 Besuchern eines Webshops kaufen nur zwei tatsächlich ein.

VON ANGELA HEISSENBERGER

ANTEIL ONLINE-HANDEL AM UMSATZ EINZELNER SORTIMENTSBEREICHE

(IN PROZENT)



2008 2013

Quelle: IFH Köln, Branchenreport Online-Handel 2014

»Oberste Priorität hat es, den Nutzer eines Online-Shops über die gesamte Onsite Journey hindurch zu begleiten und seine Bedürfnisse ernst zu nehmen«, sagt Oliver Graf, Geschäftsführer der Ve Interactive Dach GmbH, die sich auf den Bereich Conversion-Optimierung bei Kaufabbrüchen spezialisiert hat. Mittels Echtzeitanalyse wird der Kunde in allen Phasen gezielt »betreut«, was für ein besseres und nachhaltiges Shopperlebnis sorgt.

>> Ende des Hypes <<

Während die einen noch an der Optimierung ihrer Web-Services arbeiten, sehen andere bereits das Ende nahen – zumindest was den Bereich Social Media betrifft. Laut der »Digital Shopper Relevancy«, einer globalen Studie von Capgemini, für die mehr als 18.000 digitale Kunden in 18 Ländern befragt wurden, spielen soziale Netzwerke

«
Social Media war
im Handel nicht
mehr als ein Hype.
»



► bei Käuferlebnissen eine geringere Rolle als noch vor zwei Jahren. Alles deute darauf hin, dass Social Media im Einzelhandel und in der Konsumgüterindustrie nicht mehr als ein Hype war. So sind Kunden deutlich weniger interessiert, Händlern via Twitter oder Facebook zu folgen, sich auf Blogs über

neue Produkte zu informieren oder sich in Kunden-Communities zu engagieren. Auch im Vergleich mit dem konventionellen Einzelhandelsgeschäft, dem Internet, Smartphones oder In-Store-Technologien haben Social-Media-Kanäle an Bedeutung verloren. »Die Verbraucher in den reifen Märkten

Europas reagieren mit einer Mischung aus Datenschutzbedenken und Gleichgültigkeit auf personalisierte Angebote – ein Ergebnis der wenig zielgerichteten Werbung aus den frühen Tagen des Online-Marketings«, erklärt Klaus Schmid, Vorstandsvorsitzender von Capgemini Österreich. »Unternehmen müssen im Umgang mit Kundendaten weit transparenter und intelligenter vorgehen, um das Vertrauen in deren Verwendung zu erhalten bzw. zurückzugewinnen. Dem Kunden muss ein echter Nutzen entstehen.«

Das stationäre Geschäft rangiert in der Umfrage als weltweit beliebteste Einkaufsgelegenheit (72 %) noch immer ganz oben, allerdings nur knapp vor dem Internet (67 %).

Die Hälfte der Kunden gab außerdem an, ihr Geld künftig eher online ausgeben zu wollen. Stark im Kommen ist auch das Einkaufen via Smartphone sowie die digitale Interaktion im Geschäft, etwa über Kiosk-Systeme. Waren, die in dieser Filiale nicht mehr vorrätig sind, können an einem anderen Standort reserviert oder an die Wunschadresse bestellt werden.

Ausgerechnet das Smartphone könnte aber den stationären Handel retten. Denn Kunden wollen weder auf ein Produkt warten noch Versandgebühren bezahlen. Stand-

GLOSSAR

TIPPS BEI KAUFABBRÜCHEN

1. Kunde verlässt nach kurzem Stöbern den Shop.

Kommt ein Nutzer zum Beispiel über eine Google-Suche in einen Webshop und findet nicht sofort das entsprechende Produkt, ist die Gefahr groß, dass schon in diesem frühen Stadium die Seite wieder verlassen wird. Um dies zu verhindern, ist es wichtig, dem Besucher weitere Produkte zu präsentieren, die seiner Suchanfrage entsprechen. Dieser Service ermöglicht ihm, doch noch genau das Gewünschte zu finden.

2. Kunde bricht trotz Produkten im Warenkorb ab.

Auch wenn bereits Produkte in den Warenkorb gelegt wurden, schließen viele Nutzer einen Kauf nicht ab. Die Seite wird verlassen, z.B. weil ihnen die Zeit fehlt. Um diese User dennoch zu Kunden zu machen, sollte man ihnen die Möglichkeit bieten, den Einkauf zu einem späteren Zeitpunkt, ev. auf einem anderen Gerät, fortzusetzen. Eine Mail, die auf Wunsch die Produkte aus dem Warenkorb auflistet und das Weitershopping mit nur einem Klick ermöglicht, ist für viele Kunden ein willkommener Service.

3. Abbruch an der Kasse.

Ist der Nutzer bereits an der Kasse, gibt die persönlichen Daten ein und bricht dennoch kurz vor dem Kauf ab, kann das an einem zu komplizierten Kaufvorgang oder hohen Lieferkosten liegen. Hier ist ein Hinweis an den Kunden hilfreich, dass er soeben im Begriff ist, seinen Kauf abzubrechen – verbunden mit der Bitte, ein Feedback zu den Gründen zu hinterlassen. Außerdem sollten dem User gezielte Informationen zur Verfügung stehen. Dieser Kundenservice beantwortet die häufigsten



Fragen und gestaltet die gesamte Onsite Journey komfortabler. Im Gegenzug können E-Commerce-Betreiber auf Basis des Feedbacks ihren Webshop stetig verbessern und Kaufabbrüche so nachhaltig verringern.

4. Abbruch vor dem finalen Klick.

Selbst wenn alle Daten bereits eingegeben sind und nur noch der finale Klick auf den Kauf-Button fehlt, verlassen noch viele Nutzer die Webseite. Neben einem aktiven Abbruch können dafür auch technische Gründe verantwortlich sein. Hat der User bereits seine E-Mail-Adresse eingegeben, gibt ihm eine einmalige Service-Mail die Möglichkeit, auf Wunsch mit nur einem Klick weiter zu shoppen.

5. Nach dem Verlassen des Shops Kunden gewinnen.

57 % der Nutzer brechen den Kaufvorgang ab, weil sie nur einen virtuellen Schaufensterbummel machen wollen. Sie parken zwar Produkte im Warenkorb, kaufen sie aber nicht. Verlassen diese User trotz aller angebotenen Services den Webshop, kann man ihr generelles Interesse nutzen, um sie mit gezieltem Re-Targeting doch noch zu Kunden zu machen. Dynamische Anzeigen, die Produkte auf anderen vom Nutzer besuchten Seiten – in vertretbarem Maße – vorschlagen, sind in diesem Fall der Schlüssel.

Quelle: Ve Interactive

57 % machen nur einen virtuellen Bummel.



Bettina Lorentsich, WKO Sparte Handel, ortet vor allem im Lebensmittelsegment noch »viel Potenzial«

ortbezogene Shopping-Apps zeigen das Angebot der Geschäfte in der näheren Umgebung und bringen dem Handel wieder die Käufer zurück. Online-Dienste, die sich gezielt an Smartphone-Nutzer richten, sind noch selten, hätten aber durchaus Potenzial: In einer Erhebung des deutschen Handelsverbandes und der Hochschule Niederrhein gemeinsam mit dem Einkaufsdienst Kaufda gaben 39 % der Befragten an, »sehr oft« erst im Internet nach Informationen zu suchen und dann in einem Geschäft vor Ort einzukaufen.



EIN ALBTRAUM VON RAINER SIGL.

Wenn sich Halloween schon in Europa einbürgert, dann richtig.

Horrorshow

> Ja, ich geb's zu: Ich habe Halloween früher nicht gemocht. Ich gestehe: In den ersten Jahren dieser Untradition habe ich die quakende Rotzlöffelschaft mit liebevoll-herbem Charme und sanftem Druck wieder Richtung weiter hinten wartende Eltern bugsiert, doch derlei Konsumverweigerung kommt auf Dauer bei den Nachbarn nur mäßig sympathisch rüber.

Deshalb trete ich heuer die Flucht nach vorne an – wenn Halloween schon das Fest des wohligen Gruselns ist, dann werde ich sowohl die Kleinen als auch die Eltern, die an der Weiterverbreitung dieser organisierten Unart beteiligt sind, gründlich das Fürchten lehren. Jaha, ich sag's Ihnen gleich: Wer bei mir um Süßes oder Saures fragt, betritt geradewegs das TOR ZUR HÖLLE!

Zunächst werde ich die Kleinen samt Eltern freundlich hereinbitten. Der Terror beginnt subtil, aber nachhaltig, denn ich werde meine bescheidene Hütte extra für diesen Anlass mit maximalem Gruselfaktor ausstatten. Schon im Flur finden sich die Halloween-Gäste mit den Porträts der Kanzler und Vizekanzler der letzten Jahrzehnte konfrontiert, und als wäre das nicht genug, lauern vorne, gleich hinter der Ecke, lebensgroße Poster der Klubobmänner – jaha, da werden auch die Hartgesottensten unter den Eltern ein mulmiges Gefühl bekommen!

“ DER TERROR BEGINNT SUBTIL, ABER NACHHALTIG. **”**

Im Wohnzimmer dann wird der Schreckenspegel nochmals erhöht: Im TV läuft eine Aufzeichnung der gruseligsten Aschermittwochsbiertanzsprachen, während als subtiler, aber ebenso abartiger Kontrapunkt auf der Stereoanlage die verschollen geglaubte Lieder-CD von Wolfgang, Liesl und Willi läuft – kaum jemand kann sich dieser unheiligen Melange verschließen, vor allem, da ich per Beamer für unmerkliche Sekundenbruchteile Aufnahmen von Maiaufmärschen an die Decke projiziere.

Sie meinen, das wäre plump? Das ist noch nicht alles! Als Meister des psychologischen Schreckens frage ich die Kleinen dann mit vorgeheuchelter Unschuld nach ihren Geburtsdaten – und berechne dann, wie lange sie arbeiten gehen müssen, um die Schulden der Hypo zurückzuzahlen! Spätestens da werden wohl die ersten Tränen sprudeln, aber auch die Eltern kommen mir nicht ungeschoren davon, oh nein! Mit Fakten zur Pensionslücke und einem Referat zum Organigramm der Krankenversicherungsanstalten werde ich Terror und Furcht in die Herzen all jener säen, die meine herbstliche Feierabendruhe stören. Es folgt ein Finale furioso, in dem meine Frau, als ehemalige Finanzministerin verkleidet, hinter den Gardinen hervorhüpft und im O-Ton Fettnäpfchenklassiker kreischt, dann reiße ich das Tischtuch von einem Käfig, in dem die Plastikskelette von korrupten Lobbyisten unheimlich mit den Zähnen klappern, und wenn die Bande dann immer noch nicht weg ist, fange ich in nüchternem Plauderton an, aus den PISA-Ergebnissen der letzten Jahre zu zitieren ...

Wenn ich mir das so überlege: Irgendwie ist das vielleicht doch zu gemein. Vielleicht beschütze ich die Bande dann doch aus dem Obergeschoß wieder mit Eiswasser, wie jedes Jahr. Man ist ja kein Unmensch. ■

“ Wenn Halloween das Fest des Gruselns ist, dann werde ich sowohl die Kleinen als auch die Eltern das Fürchten lehren. **”**



PROJEKTE FÜR DIE VERNETZTE GESELLSCHAFT. PLATTFORMEN, UNTERNEHMENSPROZESSE UND LÖSUNGEN, DIE BRANCHEN VERÄNDERN UND UNSER LEBEN ERLEICHTERN. EIN VERLAGSSERIE DES eAWARD.

INNOVATIVES ÖSTERREICH

DIGITALER FEEDBACKKASTEN

> Ein Trio aus der Steiermark möchte das Thema Kundenservice mit einem findigen Werkzeug unterstützen. Petra Prutsch, Michael Rinnhofer und Simon Pucher lassen mit ihrer »toolbox« Kunden einfach, schnell und diskret Feedback an Unternehmen abgeben. Überall, wo Kunden den toolbox-Sticker sehen – auf Rechnungen, Visitenkarten, Homepages, Plakaten, Bierdeckeln oder etwa Tischaufstellern – können Rückmeldungen, Meinungen und Wünsche direkt und vertraulich mit dem Smartphone abgegeben werden. Eine zentrale Kommunikationsplattform anonymisiert auf Wunsch den Absender. Die Unternehmen können trotzdem antworten und erhalten wertvolle Informationen, die sie in direkten Gesprächen nicht erhalten würden. Die positiven Effekte: Steigerung der Servicequalität, Rückgewinnung unzufriedener Kunden und Zugang zur Kundenmeinung über Leistungen und Produkte. Das innovative Tool der Steirer wurde heuer bereits mit dem IT- und Beraterpreis Constantinus ausgezeichnet. Jetzt haben sie auch für den eAward eingereicht.

toolbox.net



Sie waren maßgeblich an der Entwicklung von toolbox beteiligt: Petra Prutsch, Michael Rinnhofer und Simon Pucher.



Stefan Rosenkranz und Martin Allitsch präsentieren das smaXtec System 2.0.

Foto: toolbox, Stadt Wien, smaXtec



HERDEN-MANAGER

> Bereits 2006 entstand die Idee einer neuen Produktentwicklung zur Messung von Körperdaten von Milch- und Mastvieh. 2009 wurde der Prototyp fertiggestellt und smaXtec mit Sitz in Graz gegründet. Das Hightech-Unternehmen hat nun sein System in einer neuen Version auf den Markt gebracht, das Landwirten und »Herdenmanagern« Handlungsempfehlungen in »Echtzeit« zur Krankheitsprävention und Fütterungsmanagement ihrer Kühe zur Verfügung stellt. Die Lösung funkt wichtige Körperdaten wie pH-Wert und Temperatur des Magens über eine Sonde aus dem Vormagensystem von Kühen. Über weitere Module (außerhalb der Kuh) werden die Daten mit laufenden Messungen von Umgebungseinflüssen wie Außentemperatur und Luftfeuchtigkeit verknüpft. Weichen Parameter von der Norm ab, bekommen Landwirte und Manager eine Nachricht zugeschickt und können reagieren.

www.smaXtec-animalcare.com



Bringen die Arbeitsplätze der Stadt Wien in die Wolke: Kurt Starnberger, MA 14, Josef Dirmüller von der Magistratsdirektion und Christian Pribitzer, MA 14.

VIRTUELLER ARBEITSPLATZ

> Die Virtualisierung von Computerarbeitsplätzen gilt als Riesenchance, um auch Verwaltungen modern, ortsunabhängig, flexibel und

serviceorientiert auszustatten. Josef Dirmüller, einer der IKT-Strategen der Magistratsdirektion der Stadt Wien, hat gemeinsam mit seinen IT-Kollegen Kurt Starnberger und Christian Pribitzer von der MA 14 ein solches Projekt meisterhaft in der Hauptstadt umgesetzt. In den vergangenen Jahren wurden sukzessive tausende PC-Desktops im eigenen Rechenzentrum der Stadt virtualisiert. Dadurch werden Betriebs- und Wartungsaufwände deutlich reduziert, die Datensicherheit wird durch die zentrale Datenhaltung erhöht, und bei Störungen können die Endgeräte einfach auf Knopfdruck wiederhergestellt werden. Sicherheitsupdates werden nun zentral und zeitnah eingespielt. Die Nutzer müssen für die Administration ihres Arbeitsplatzes keine Zeit mehr aufwenden und können diesen sogar auf unterschiedlichen Geräten aufrufen. Experten sprechen von einer internationalen Vorreiterrolle der Wiener. Das ist die Zukunft der modernen Verwaltung.

www.wien.gv.at

MOBILES IMMOBILIEN-MARKETING

> Mit Real Pocket haben die beiden Jungunternehmer Peter Hlavac und Stephan Zavrel ihr Know-how in Sachen QR-Codes genutzt, um die Immobilienvermarktung zu vereinfachen. Mit Real Pocket können Makler oder Bauträger mobile Exposés ihrer Objekte anlegen und direkt mit einem QR-Code verknüpfen. Die mit dem Exposés verknüpften QR-Codes können in klassischen Inseraten oder auf Plakaten direkt am Objekt platziert werden. Die Real-Pocket-Software sorgt für die optimale Darstellung auf jedem Endgerät.

www.real-pocket.com

Am Objekt platzierte Plakate führen via QR-Code direkt zum mobilen Exposé.

INFO

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

OKI
T · Systems ·
eAWARD



ZWISCHEN ZUNGE UND BACKE

Zum 10. Mal fand heuer die InnoTrans, die weltweit größte Verkehrsmesse, in Berlin statt. Vor Ort war die Weltelite im Bahnwesen. Hersteller wie Siemens präsentierten eine neue Generation an Schienenfahrzeugen sowie innovative Lösungen rund um Verkehrssteuerung und Elektrifizierung.

> Mit dem City Cube hatte Veranstalter Messe Berlin zusätzliche Ausstellungsfläche geschaffen. Dennoch waren alle 40 Hallen ebenso vollständig belegt wie das Freigelände mit seinen 3,5 km Gleissträngen. 2.758 Aussteller aus 55 Ländern – ein Plus von 10 Prozent gegenüber 2012 – überzeugten in den fünf Messesegmenten Railway Technology, Railway Infrastructure, Public Transport, Interiors und Tunnel Construction mit Informationen und Innovationen und repräsentierten damit die wachsende Schienenbranche. Derzeit liegt die jährliche Steigerungsrate bei 4,3 Prozent. Für die Jahre 2017 bis 2019 wird laut World Rail Market Study ein Plus von jährlich 2,7 Prozent erwartet. Topthema der Messe war der Bereich Digitalisierung der Mobilität. Vorgestellt wurden auf den 102.843 m² Ausstellungsfläche 140 Produkt-Weltpremieren. Im Außenareal konnten die 138.872 Fachbesucher, darunter Ingenieure, Geologen, Hersteller und Behörden, 145 neue Schienenfahrzeuge besichtigen. Neben leistungsstarken Loks, Zweigege- und Rangierfahr-

zeugen sowie Metros und Waggonen waren der neue Desiro City von Siemens, die Innovia Monorail-300-Technologie sowie der Hochgeschwindigkeitszug Frecciarossa 1000 von Bombardier, die Niederflur-Stadtbahn Citylink NET 2012 von Vossloh und die neue H3 Hybridlok von Alstom vertreten. ▶

PERSONEN- UND GÜTER-
VERKEHR DER ZUKUNFT
SIND **OHNE SCHIENENGE-
BUNDENE FAHRZEUGE**
NICHT ZU BEWÄLTIGEN.

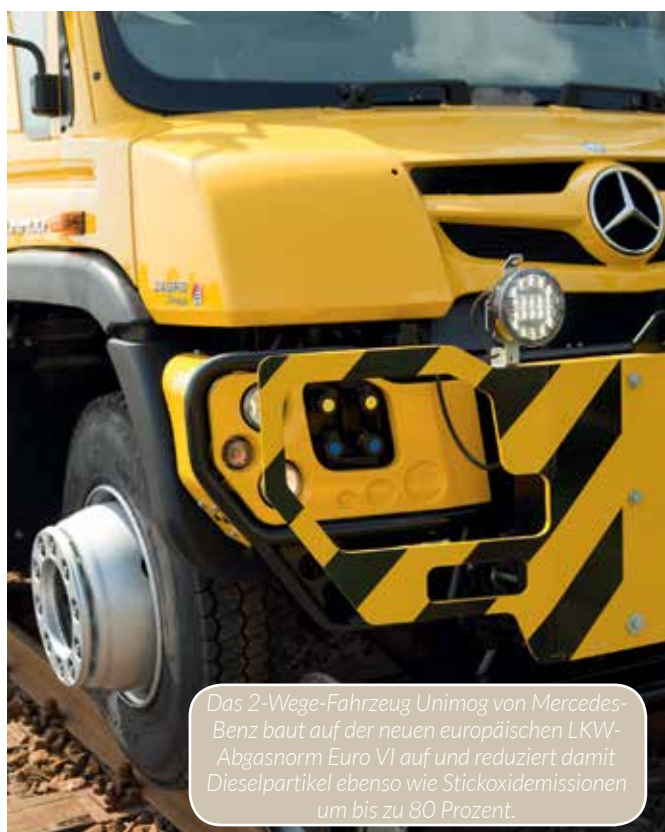
39



Erstmals in Europa vorgestellt wurde ein 1:1-Modell der neuen Siemens-Metrozüge vom Typ Inspiro für Kuala Lumpur. Der Betrieb erfolgt vollautomatisch und fahrerlos.



Energieeffizienz und Umweltschutz waren zwei der Hauptthemen am China Railway Pavilion, der von der China Academy of Railway Sciences organisiert war.



Das 2-Wege-Fahrzeug Unimog von Mercedes-Benz baut auf der neuen europäischen LKW-Abgasnorm Euro VI auf und reduziert damit Dieselpartikel ebenso wie Stickoxidemissionen um bis zu 80 Prozent.



219 Branchen listet die Kurzliste des InnoTrans Guide auf, von Personen- und Güterschienenverkehr über Feuerschutzisolation bis zu Hub- und Zugfunkanlagen.

IM EUROPÄISCHEN BAHNWESEN GIBT ES **FÜNF VERSCHIEDENE SPANNUNGSSYSTEME** MIT WECHSELSTROM ODER GLEICHSTROM, DIE FÜR DEN GRENZÜBERSCHREITENDEN VERKEHR VON BEDEUTUNG SIND.

40

>> Wegbereiter Siemens <<

Es war fast unmöglich, das beeindruckende Ausstellungsareal im Detail zu erkunden. Etwas Hilfe boten die täglichen Messenews und die vier Innovation Tours. *Report(+)* PLUS war zu Fuß und mit dem Geländeshuttle unterwegs, um einen Einblick in die innovative Bahnwelt zu gewinnen. Als größter Aussteller trat Siemens unter dem Motto »Efficient and Integrated Mobility« auf. Mit Smart Rail Electrification stellte das Unternehmen z.B. eine übergeordnete Steuerungs- und Leittechnik vor, die das öffentliche Smart Grid, das Bahnstromversorgungsnetz, die Bahnautomatisierung sowie Schienenfahrzeuge verbindet und ein energieeffizientes Zusammenspiel aller Einzeldisziplinen im Bahnnetz schafft. Die integrierte Mobilitätsplattform IMP unterstützt komfortables und multimodales Reisen, Transportleistungen werden damit energieeffizienter und pünktlicher. Automatisierte U-Bahnen, z.B. in Paris, erhöhen die Transportkapazität. Energie ist und bleibt zentrales Thema. Hier tritt Siemens mit dem stationären Energiespeicher Sitras SES, dem mobilen Sitras MES und der Hybridausführung Sitras HES auf. Trackguard und Trainguard bilden Zugsicherungssysteme der Zukunft. Train Sentinel ist ein Zugsicherungssystem für den Güterverkehr. Simis W bildet ein elektronisches Stellwerk, das große Stellentfernungen bei dezentralem Aufbau ermöglicht. Durch die geringe Anzahl der nötigen Stellwerksanlagen ergeben sich Einsparungen, die die Wirtschaftlichkeit von Nebenbahnen erhöht.

>> Gleis & Weiche <<

Das umfangreiche Inno-Portfolio von Siemens fand sich Seite an Seite mit weiteren Highlights. voestalpine Schienen zeigte neuartige wärmebehandelte Schienen, die niederländische Firma Lankhorst wartungs-

freie Kunststoffschwellen. In Horrens/Köln betreibt die DB einen grünen Bahnhof, der mit PV, Solar und Geothermie arbeitet. Horrens war ein Gemeinschaftsprojekt von Stadt, Land und DB. Den finanziellen Aspekt sprach auch Lankhorst mit der KLP Kunststoffschwelle an. Der Tausch bestehender Holzschwellen mit 15 Jahren Lebensdauer würde sich langfristig durch die längere Nutzung von Kunststoffschwellen und geringere Wartung amortisieren. Austroroll präsentierte eine wartungsfreie Rollenvorrichtung für alle Weichen und Zungen, Welser Profile biegsame Profile, wodurch engste Bau-räume genutzt werden können. Porr Bau stellte mit der Slab Track Austria Feste Fahrbahn eine Lösung für den Entgleisungsschutz von Schienenfahrzeugen kombiniert mit der Befahrbarkeit des Gleises für Einsatzfahrzeuge vor. Zum Schwerpunktthema Energie sahen die Besucher u.a. das patentierte Schwungrad TorqStor von Ricardo,



Trainguard von Siemens bildet ein skalierbares System von Strecken-, Fahrzeug- und Kommunikationsausrüstungen für alle nationalen Zugsicherungs- und Zugbeeinflussungssysteme. In den Test- und Schulungszentren wird es unter Live-Bedingungen trainiert.



agen.

das eingesparte Bremsenergie in Beschleunigungen umsetzt. Bombardier vereinfacht mit Primove die Umstellung auf vollelektrische Transportkonzepte. Die Niederflur-Straßenbahn von CSR führt einen Energiespeicher mit, der an jeder Station innerhalb von 30 Sekunden durch die am Boden be-

findliche Ladevorrichtung aufladbar ist. Ebenfalls interessant: das Heizungsanlagen-Sortiment von Electricfor. Tauchelemente für Heizungen haben hier direkten Kontakt mit der Flüssigkeit und erzielen maximale Energieeffizienz. Das Segment Tunnel Construction zählt auf den ersten Blick nicht zum Zugwesen. Tunnel stellen oft nur ein kleines Stück der Bahninfrastruktur dar, aber sie ermöglichen diese oft erst. Doppelmayr präsentierte mit seiner 11 km lange Seilbahnlösung in La Paz, Bolivien, eine weitere Transportlösung für den urbanen Bereich. Für mehr Informationen zu Gleis & Weiche: <http://www.InnoTrans.de/Besucher-Service/Neuheiten2014>.

Der luftgefederte Lokführersitz von Grammer bietet einen modernen Arbeitsplatz.



41



NEUE HYBRID-RANGIERLOK

> Gemeinsam mit der Deutschen Bahn AG hat Alstom auf der Innotrans die erste H3-Hybrid-Rangierlokomotive einer neuen Generation präsentiert. Die dreiaxlige H3-Hybridlokomotive soll im Vergleich zu herkömmlichen Rangierloks bis zu 50 Prozent weniger Kraftstoff verbrauchen, zudem sollen der Schadstoffausstoß um bis zu 70 Prozent gesenkt werden und die Lärmemission wesentlich reduziert werden. Je nach Einsatzfall arbeitet die Hybridlok zwischen 50 und 75 Prozent im Batteriebetrieb. Damit ist laut Alstom ein emissionsfreier Schienenverkehr zum Beispiel in Innenstädten möglich. Die Lok erreicht eine Höchstgeschwindigkeit von rund 100 Stundenkilometern.

>> Rail Future <<

Bei einer der Innovation Tours spricht ein Besucher das Thema Photovoltaik an. »Öffentliche Verkehrsmittel fahren oft den ganzen Tag in der prallen Sonne. PV muss doch eine alternative Antriebsenergie sein.« Doch die Branche dämpft die Erwartungen. PV könne im Straßenbahnbereich nicht eingesetzt werden, da die nötige Kurzzeitleistung fehlt. Bei Bussen ist PV eher möglich, hier gibt es bereits einen vom heimischen Infrastrukturministerium initiierten Prototyp eines Solarbusses. Bei Bussen ist aufgrund der Transportmöglichkeit der Tanks auch der Antrieb über Wasserstoff denkbar. Als Themen der Zukunft sieht die Branche v.a. Energiespeicherung, um längere Zeit ohne Oberleitung fahren zu können, den Antrieb via Brennstoffzelle, weitere Lärmreduktion, die Stärkung des Regionalbahnwesens sowie den intermodalen Transport, d.h. die Kombination von öffentlichem und Individual-



Der Unimog U 400 ist ein Feuerwehrfahrzeug für alle Bahnstrecken.

verkehr. Themen der Zukunft bot der neu ins Leben gerufene Future Mobility Park – www.innotrans.de/Besucher-Service/FutureMobilityPark.

NÄCHSTE INNOTRANS: 20. bis 23. September 2016, Berlin

Cooler

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT



4

1



MULTITALENT

Ein wahrer Verwandlungskünstler ist das neueste Hochleistungs-Notebook von Acer. Das R7 kann als Notebook, Tablet oder als Display genutzt werden. Durch das spezielle Scharnier ist der Bildschirm ganz einfach mit einer Hand verstellbar. So lässt es sich drehen und – für einen genaueren Blick – auch näher heranziehen. Full-HD-Display und Dolby Digital Plus Lautsprecher bieten erstklassiges Bild- und Sound-Vergnügen. Das Touch-Display lässt sich sowohl mit Finger als auch mit Touch-Pen präzise bedienen.

> www.acer.com



GANZ SCHÖN ECO

Energiesparlampen sind zwar umweltfreundlicher, bestechen jedoch nicht gerade durch ihre Schönheit. Wesentlich hübscher anzusehen sind da die Factorylux Eco-Filament Bulbs von Urban Cottage Industries. Die Leuchtstofflampe im Vintage-Design ist eine stylische Alternative, die noch dazu energiesparend ist. Die Lampe soll ein Leben von bis zu 25.000 Stunden haben und ihr Energieverbrauch entspricht der Klasse A. Das weiße, warme Licht der Glühbirne erzeugt eine angenehme Atmosphäre.

> www.urbancottageindustries.com

2

3



SMARTER COACH

Per Sensor kommt man mit dem Smart Sensor Basketball 94Fifty zum Slam Dunk. Denn dieser Ball lässt sich nicht nur dribbeln und dunken, sondern gibt auch Trainingstipps an die Spielenden. Dank der Sensoren im Inneren werden Geschwindigkeit, Drehung und Beschleunigung des Balles gemessen und geben via App Auskunft über den Spielfortschritt einzelner Personen. So werden präzise die Verbesserungen und Verschlechterungen in Geschick und Fitness über Kategorien wie beispielsweise Schusswinkel, Wurf- und Dribblegeschwindigkeit angezeigt.

> www.94fifty.com

KUPPEL FÜR ALLE JAHRESZEITEN

Die kalte Jahreszeit kommt mit großen, kühlen Schritten immer näher auf uns zu. Für diejenigen, die gerne Zeit im Freien verbringen, heißt es warm anziehen. Wer trotzdem gern im Garten entspannen und auf den Einsatz der Gartenmöbel nicht bis zum nächsten Frühjahr warten will, hat mit dem Garden Igloo eine Ersatzmöglichkeit. Die Kuppel lässt sich ganz einfach selbst aufbauen und zu allen Jahreszeiten für verschiedene Zwecke nutzen. Ob Wintergarten, Sonnensegel oder Jacuzzi-Abdeckung – der Igloo ist wind- und wetterfest. Durch die spezielle Form herrschen in der geodätischen Kuppel stets gute Bedingungen für den Luftaustausch und die Temperaturverteilung.



> www.gardenigloo.com

TASCHENSPIELER

Sound im Handtaschenformat enthält die Audio-Clutch von Stellé. Äußerlich eine elegante Lederhandtasche, verbirgt sich im Inneren ein Stereosystem. Die Clutch lässt sich über Bluetooth oder via Kabel ganz einfach von Smartphones und Tablets bespielen. So kann die Party mit der Lieblingsmusik überall und jederzeit stattfinden. Lautsprecher und Mikrofon erlauben die Nutzung des Täschchens auch als Freisprechergerät.

5

> www.stelleaudio.com



43



SENSOR FÜRS GRÜNZEUG

Ob im Garten, in der Wohnung oder am Balkon: Pflanzen verschönern das Zuhause und sorgen für ein gutes Raumklima und angenehme Luft. Leider ist jedoch nicht jeder mit einem grünen Daumen gesegnet. Die Bedürfnisse des Balkonbäumchens und der Topfblume stellen für so manchen ein unlösbares Rätsel dar. Unterstützung in der Pflege des geliebten Grünzeugs liefert der Pflanzensensor Koubachi. Je nach Modell wird der Sensor outdoor oder in Innenräumen bzw. überdachten Bereichen angewendet. Eingesteckt wird Koubachi in die Erde der pflegebedürftigen Pflanze und liefert via App Auskunft über Bodenfeuchte, Sonneneinstrahlung, Temperatur und viel mehr direkt aufs Handy. Je nach Pflanzenart werden auch spezielle Pflegetipps angezeigt.

> www.koubachi.com

6

GENUSSREGAL

Das Genussregal in Vogau am Beginn der südsteirischen Weinstraße versteht sich selbst als »die Heimstätte für südsteirische Weine & Kulinarik«. Unter dem Motto »so schmeckt die Südsteiermark« werden regionale Lebensmittel und Weine nicht nur verkauft, sondern es werden im Rahmen einer Ausstellung für Wein & Kulinarik Herkunft und Erzeugung der Köstlichkeiten gezeigt. Jeder Besucher ist eingeladen, in die Welt der Entstehung dieser regionstypischen Spitzenprodukte – von der Saat bis zur Veredelung – einzutauchen. Unterschiedliche Erlebnissräume geben einen Einblick in das Zusammenspiel von Land, Leuten und Produkten und laden ein, deren hohe Qualität zu erspüren, zu probieren und schätzen zu lernen. Zu verfehlen ist das Genussregal kaum, denn neben dem beeindruckenden Inneren sorgt auch das dem Gebäude vorgelagerte 60 Meter lange und 12 Meter hohe Regal aus übereinander gestapelten Containern für Aufmerksamkeit. Jeder Container steht für ein Produkt und soll dem Gast schon beim Vorbeifahren demonstrieren, welche Schätze die Südsteiermark zu bieten hat.

> www.genussregal.at

SCHLOSS SEGGAU

Malerisch auf einem bewaldeten Hügel über der Stadt Leibnitz liegt das von den Salzburger Erzbischöfen ab dem 12. Jahrhundert errichtete Schloss Seggau. Das als Veranstaltungszentrum und Hotel genutzte Schloss punktet mit zahlreichen Kunstschätzen und eindrucksvollen Räumlichkeiten. So stellt etwa das sogenannten »Fürstenzimmer« als fürstlich-bischöfliches Repräsentationszimmer mit einer geschlossen barocken Ausstattung ein wahres Kunstjuwel dar und ist weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt.

Ein absolutes Highlight ist der 300 Jahre alte Weinkeller, der zu den ältesten und größten Europas zählt. Hier finden regelmäßig Verkostungen der Weine aus den eigenen Rieden statt. Der Weinkeller kann für Veranstaltungen, auf Wunsch inklusive Musik und Essen gebucht werden.

> www.seggau.com

UNTERWEGS IN DER SÜDSTEIERMARK

IN DER SÜDSTEIERMARK IST ES GENAUSO SO SCHÖN WIE IN DER TOSKANA, IST OFT ZU HÖREN. DAS STIMMT NATÜRLICH NICHT: SO SCHÖN IST ES IN DER TOSKANA AUCH WIEDER NICHT.

REPORT(+)+PLUS PRÄSENTIERT EINIGE BEKANNTE UND WENIGER BEKANNTE AUSFLUGSZIELE IN DIESEM HERRLICHEN FLECKCHEN ERDE.

GUT PÖSSNITZBERG

Inmitten des südsteirischen Weinlandes haben die Winzerbrüder Erich und Walter Polz mit dem Gut Pössnitzberg einen charmanten Betrieb geschaffen, der mehr bietet als nur guten Wein. Dennoch dreht sich natürlich alles um den Rebsaft. So verfügt etwa das Hotel über 29 Weinthemenzimmer mit Annehmlichkeiten wie Wasserfallduschen, frei stehender Badewanne oder Whirlpool. Vom Wellnessbereich hat man einen direkten Blick auf die Weinberge und im Restaurant Kreuzwirt werden zu den regionalen Klassikern ausgewählte Sekte und Weine der Weingüter Polz und Tscheppe kredenzt. Einzigartig ist der Keller am Pössnitzberg, der schon vor 40 Jahren für die Sektproduktion geplant und gebaut wurde. Hier finden charaktervolle Sektspezialitäten die Ruhe, die sie für Reifung und die Bildung ihres unvergleichlichen Charakters benötigen. Dabei legen die Polz-Brüder besonderes Augenmerk auf ein feines Mousseux und die Sekundäraromen, die sich am Gaumen entfalten.

> www.poessnitzberg.at

ERINNERUNGSHOF HERMANN

Einen faszinierenden Einblick in die Wohn- und Lebenswelt früherer Generationen bietet der Erinnerungshof Hermann in St. Nikolai im Sausal. Von der Stube zur Kapelle, von der Küche bis zur Wäsche wird das Leben gezeigt, wie es einmal war. Es ist der Sammelleidenschaft von Robert Hermann zu verdanken, dass das Bauernmuseum längst vergangene Zeiten zum Leben erweckt. Aufgeteilt ist das Museum in die Bereiche »Haus & Hof«, »Wein & Landwirtschaft«, »Schule & Handwerk«, »Musik & Jagd« sowie »Kaiserzeit«.

> www.erinnerungshof-hermann.at



ÖLMÜHLE HARTLIEB

Das steirische Kürbiskernöl ist neben dem Wein das bekannteste Produkt der Region. Und nicht wenige Besucher interessieren sich auch für die Hintergründe dieses Erfolgsprodukts. In der Ölmühle Hartlieb mit angeschlossenem Museum erfährt man alles Wissenswerte rund um das steirische Gold. Wie wurde das Kürbiskernöl früher hergestellt und wie heute, was sind die Besonderheiten und worauf kommt es bei der Qualität wirklich an? Hat man den Werdegang vom Kürbis bis zum fertigen Öl kennengelernt, weiß man, welchen Wert an Fleiß, Handwerkskunst und Tradition man mit jeder Flasche Öl in Händen hält.

> www.hartlieb.at



MIT DEM ESEL WANDERN

Sie hören auf die Namen Blümchen, Emily, Heidi, Florentina und Herman. Die fünf Esel der Familie Winkler in Oberhaag sind alles andere als die vermeintlich »störrischen Viecher«, zu die sie der Volksmund gerne macht. Vielmehr sind sie die idealen Wegbegleiter für eine Wanderung durch das Grenzgebiet von Slowenien und Österreich. Durch ihre offen zur Schau getragene Langsamkeit und Gemütlichkeit ebnen sie den Weg zu innerer Ruhe und Einkehr. Angeboten werden Eintages-, Dreitages- und Wochentouren sowie Spezialtouren. Ein unvergessliches Erlebnis für Groß und Klein.

> www.eselwandern.at





EIN GEBOT DER STUNDE

An der Widerstandsfähigkeit hart und einfallsreich arbeiten.

VON JOHANN RISAK

46

> Die Welt verändert sich rasch und tiefgreifend – dies ist eine Feststellung; und wir wollen in dieser zu dem besten Fünftel der Unternehmen gehören – das ist unser Ziel. Um den dynamischen und herausfordernden Bedingungen des Umfelds zu entsprechen und zum besten Fünftel der Unternehmen zu gehören, ist hart, einfallsreich und konsequent an der Widerstandsfähigkeit zu arbeiten. Die Widerstandsfähigkeit sollte ein Topthema für die Planungen für 2015 ff. sein.

>> Wer sich nicht selbst gestaltet, der wird von der Krise gestaltet <<

Wer sein Unternehmen dominant von innen heraus gestalten und in das beste Fünftel hineinführen oder es darin halten will, der hat sich sehr intensiv um ein durchgängiges Verstehen der Erfolgsmusterlogik seines Unternehmens zu bemühen. Dieser Satz baut auf den Ergebnissen einer Forschungsarbeit des Autors dieser Kolumne mit Wolfgang Rigger, Geschäftsführer des Institute of Brand Logic, im Gestaltungsbereich Marke auf.¹

>> Fragen, die dieses Verstehen fördern, könnten sein <<

- Kennen wir jene Fähigkeiten, Prozesse und Faktoren, die uns in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben?
- Was erzielt beim Kunden gegenwärtig die größte Resonanz?
- Kennen wir jene differenzierenden Merkmale, die in der Zukunft für den Geschäftserfolg ausschlaggebend sein können?
- Erfassen und analysieren wir historische und gegenwärtige Erfolgsmuster?²

Wer nicht fragt, dem fehlen die Qualität und die Relevanz für ein von Fakten und Emotionen geleitetes Gehen in eine erfolgreiche Zukunft.

Der Grad des Verstehens der Erfolgsmusterlogik ist eng mit der Intensität der Ausrichtung der Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten auf die Marke verbunden.³ Der Grad des Verstehens der Erfolgsmusterlogik hängt eng mit der Ausrichtung und Performance von Unternehmen zusammen. Fangen wir mit dem Verstehen an, bevor wir handeln! Wer hier zu lange mit dem Verstehen wartet, der wird durch den von Krisen freigesetzten negativen Energiefluss fremdgestaltet, die Frage ist dann, mit welchen Zielen.

>> Für die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens ist dessen Führung verantwortlich <<

Franz Bailom, Kurt Matzler und Dieter Tschernernjak beantworten die Frage »Was Top-Unternehmen anders machen?« als Ergebnis ihrer Forschungsarbeit so:⁴ »Der Erfolg eines Unternehmens entscheidet sich nicht so sehr am Markt, sondern im Inneren des Unternehmens.« Es geht dabei insbesondere um die Innovationsfähigkeit, die Kernkompetenzen und die Marktorientierung. »Diese liegen ganz im Einflussbereich des Managements, das durch seine Innovationsorientierung und durch die Prägung der Unternehmenskultur die Stellhebel in der Hand hat.«

Wir stehen im Oktober voll in der Planungsarbeit, wie es im Unternehmen weitergehen soll. Dabei sollte die Frage nach der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegen drohende Veränderungen im Umfeld eine zentrale und beantwortungspflichtige sein. ■

“

Unternehmen, die nicht die richtigen Fragen stellen, haben keine Chance auf eine erfolgreiche Zukunft.

”



Foto: thinkstock

¹ Vgl. Risak, J. (2010): Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Wien 2010, S. 161 und 177.

² Risak, J. (2010), S. 165.

³ Risak, J. (2010), S. 182 f.

⁴ Bailom, F./Matzler, K./Tschernernjak, D. (2006): Was Top Unternehmen anders machen, Wien 2006, S. 50.

Wohin mit ihnen?

Mütter und Kinder geraten oft unbemerkt in Not!

Helfen Sie bitte jetzt: Caritas Mutter-Kind-Paket um 30 Euro!

IBAN AT23 2011 1000 0123 4560 BIC GIBAAATWWXXX

www.caritas.at/spenden



Caritas & Du

ERSTE  BANK

SPARKASSE 

GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND COCA-COLA HELLENIC

St. Stephen's

„Mit unserer breiten Produktpalette bieten wir für jeden Geschmack und Anlass das richtige Getränk. In punkto Recycling gibt es aber nur eine richtige Antwort: Effizienz und Umweltschutz auf höchstem Niveau. Und das bietet uns die ARA.“

Barbara Tönz

Commercial Director Coca-Cola Hellenic Österreich



SO MACHT RECYCLING SINN.

www.ara.at

Unsere mehr als 16.000 Lizenzpartner leisten einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz. Die getrennte Sammlung und Verwertung von Verpackungen erspart der Umwelt rund 650.000 t CO₂-Äquivalente pro Jahr.

RECYCLING
FÜR
ÖSTERREICH **ARA** 
Altstoff Recycling Austria