

# Report (+) PLUS

Unbeständige Zeiten  
erfordern flexibles  
und aktives Handeln.  
Agile Unternehmen  
gehen noch einen  
Schritt weiter und  
setzen Hierarchien  
außer Kraft.

## AGILES ARBEITEN

### MEHR KAPITAL

22

Nicht nur Start-ups brauchen Geld. Wer bei der Wachstumsfinanzierung hilft.

### E-AWARD 2017

30

Die preisgekrönten IT-Projekte Österreichs.

### COOL STUFF

36

Alles, was schön ist und Spaß macht.



EXKLUSIVES  
REPORT PLUS  
LESER-  
SPECIAL\*

## Ski-Total Abschlusswoche

vom 25. März bis 02. April 2017

Freuen Sie sich auf grenzenloses Wintervergnügen im schneesicheren Defereggental.  
Natur pur und Ski fahren bis vor die Hoteltür!

Im Rahmen der Ski-Total Abschlusswoche kommen Sonnenskifahrer, Gourmets & Wellness-Liebhaber voll auf ihre Kosten:

5 Nächte inklusive 4-Tages-Skipass für das Skigebiet St. Jakob (gültig auch in vier weiteren Skigebieten),  
50 % Nachlass auf die Leihski bei Sport Passler, Verwöhn-Halbpension mit großem Frühstücksbuffet, Jausenbuffet,  
mehrgängigem Gourmet-Wahlmenü, Wochenprogramm mit u.a. Weinprobe, Rodelpartie, Eisstockschießen u.v.m.

**schon ab 535,- pro Person**

\* Bei Buchung unter dem Stichwort „Report (+) PLUS“ erhalten Sie ein Upgrade in die nächsthöhere Zimmerkategorie nach Verfügbarkeit.



DEFEREGGENTAL  
HOTEL & RESORT  
★★★★ SUPERIOR

Telefon: 04879 - 6644 · [www.hotel-defereggental.com](http://www.hotel-defereggental.com)

Hamacher Hotel- und Beteiligungs GmbH · Bruggen 84 · A-9962 St. Veit i. D.

EIN WORT VOM  
**EDITOR**



**ALFONS FLATSCHER**  
Herausgeber

**BILL GATES UND DIE MASCHINENSTEUER**

**>** Microsoft-Gründer Bill Gates sorgt für Schlagzeilen. Roboter, die Jobs vernichten, sollen besteuert werden, sagt er, wandelt damit auf den Spuren von Alfred Dallinger und macht plakativ zum Thema, dass die rasante Entwicklung rund um die Digitalisierung und Automatisierung Menschen vielfach überflüssig macht. Ihre Arbeitskraft wird nicht mehr gebraucht, der Roboter kanns besser.

Was zu Zeiten Dallingers noch eine höchst theoretische Diskussion war, ist jetzt brandaktuell und für die Industriestaaten rächt sich, dass sie sich finanzieren, indem sie den Arbeitenden einen Gutteil ihres Lohns wegnehmen. Das ist für die Etatisten bequem, weil Menschen trotz gegenteiliger Behauptung nur begrenzt mobil sind. Sie bleiben dort, wo ihre Eltern, ihre Geschwister, ihre Freunde sind – selbst wenn Steuern eine absurde Höhe erreichen.

Maschinen kennen diese emotionale Bindung nicht, genausowenig wie internationale Investoren. Maschinen gehen dort hin, wo ihre Eigentümer sie haben wollen, sprich ins Land mit den niedrigsten Steuern. Jetzt sage noch einer, dass man von Maschinen nichts lernen kann.

**REPORT PLUS** DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



**4 KOPF DES MONATS.** Robert Machtlinger bringt Ruhe in den Airlinezulieferer FACC.



**10 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE.** Was kann das Arbeitsprogramm der Regierung?



**12**  
**AGILES ARBEITEN**

Unbeständige Zeiten erfordern Flexibilität. Agile Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter.



**30**  
**E-AWARD 2017**

Die preisgekrönten IT-Projekte Österreichs – eine Nachlese zur großen Gala des Report Verlags.

**04**

**Akut.** News und Fakten aus der Wirtschaft.

**08**

**E-Mail aus Übersee.** Tuvia Tenenbom unterwegs – diesmal in Amerika.

**09**

**Fundament für die Zukunft.** Gastkommentar von Konrad Scheiber.

**18**

**»Die Bühne ist ein hartes Geschäft.«** Marika Lichter im Interview.

**22**

**Frisches Kapital.** Wer bei der Wachstumsfinanzierung hilft.

**25**

**»Eine echte Bremse.«** i4g-Chef Peter Mayrhofer im Interview.

**26**

**Arbeitswelt im Wandel.** Die aktuelle HMP-Studie.

**30**

**E-Award 2017.** Projekte für die Digitalisierung Österreichs.

**36**

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

**38**

**Satire.** Auch nur Menschen. Eine Ehrenrettung von Rainer Sigl.

**<< IMPRESSUM**

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Verlagsleitung:** Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] **Chef vom Dienst:** Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **AutorInnen:** 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, Lienfeldergerasse 58/3, A-1160 Wien **Telefon:** (01)902 99-0 **Fax:** (01)902 99-37 **E-Mail:** office@report.at **Web:** www.report.at



KURZ  
ZITIERT

»Wenn die Republik das Eurofighter-Verfahren gewinnt, holt sich Airbus dann das Geld zurück – zum Beispiel von Rapid?«

ORF-Journalistin Claudia Reiterer stürzt Rapid-Fan Hans Peter Doskozil in einen Gewissenskonflikt.

»Die Frage, welche Qualifikationen künftig benötigt werden, ist nicht relevant, wenn man nicht über ausreichende Basiskompetenzen verfügt.«

Lesen, Schreiben und Rechnen sind die vorrangigsten Lerninhalte, findet Julia Bock-Schappelwein, Bildungsexpertin des Wifo.

»Die Pensionierung führt nicht automatisch zum Glück.«

14% der Pensionisten sind mit ihrer Situation unzufrieden. Leopold Stieger, Gründer der Plattform seniors4success, wundert das nicht.

»Wenn Sie im Internet buchen, haben Sie bei Problemen auch das Internet als Ansprechpartner.«

Für Hannes Schwarz, Managing Director bei FCm Travel Solutions, gibt es zu Reisebüros keine Alternative.

»Ohne Breitbandinternet ist das schönste Tablet nicht mehr als ein Jausenbrettl.«

Infrastrukturminister Jörg Leichtfried wirbt für die Digitalisierungsoffensive.



## Kopf des Monats

## VERTRAUTER DER KUNDEN

Robert Machtlinger, bisher interimistischer Chef des Flugzeugzulieferers FACC, wurde als neuer CEO bestätigt. Nach dem Vorstandsumbau infolge des Cyber-Betrugs soll nun wieder Ruhe einkehren.

VON ANGELA HEISSENBERGER

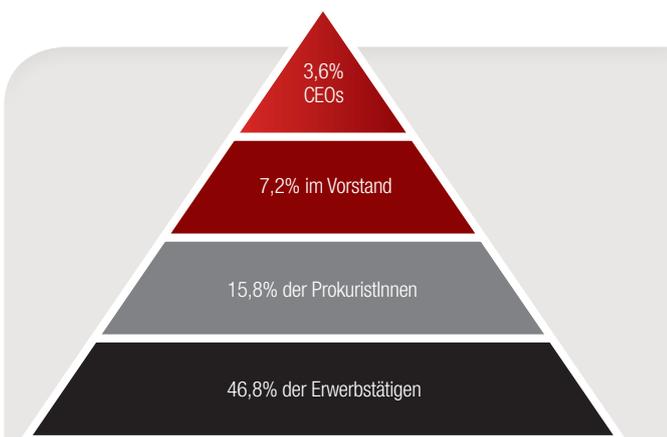
> 2016 erschütterte ein Cyber-Betrugsfall wie aus dem Lehrbuch das oberösterreichische Unternehmen FACC bis ins Mark. Der Finanzbuchhaltung wurde via E-Mail eine falsche Identität vorgespielt, FACC überwies 50 Millionen Euro an Konten in die Slowakei und Asien. Die chinesischen Eigentümer handelten rasch und servierten neben Finanzvorständin Minfen Gu auch Firmengründer und CEO Walter Stephan eiskalt ab.

Robert Machtlinger überlebte als Technikvorstand und rückte nun an die Spitze des Flugzeugkomponentenherstellers – durchaus erstaunlich, galt er doch als Vertrauter Stephans. Man wolle »intern wie extern ein Zeichen der Kontinuität und Stabilität setzen«, ließ Aufsichtsrats-Chef Ruguang Geng verlauten. Entscheidend waren wohl auch Machtlingers ausgezeichnete Kontakte zu den Großkunden Airbus und Boeing.

Der 49-Jährige begann 1984 als Techniker bei Fischer Ski und wechselte 1988 zur neu gegründeten FACC AG, die aus Fischer Sports und der Salinen AG hervorgegangen war und fortan Kunststoffteile für Flugzeuge erzeugte. Machtlinger übernahm 2001 die Leitung der Sparte

“ AUSGEZEICHNETE  
KONTAKTE “

Structures und stieg 2011 in den Vorstand auf. Seit 2009 befindet sich das Unternehmen mehrheitlich in chinesischer Hand, seit 2014 ist FACC an der Börse notiert. Machtlinger soll den bislang erfolgreichen Weg fortsetzen. Die Folgen des Betrugsfalls sind jedoch noch nicht ausgesessen: Der bitter enttäuschte Gründer Walter Stephan hat Klage gegen seine Entlassung eingereicht.



Frauenanteil an der jeweiligen Unternehmensebene: Top 200 Unternehmen 2017 bzw. Erwerbstätige 2016 (Statistik Austria 2016, AK Wien)

## Frauenquote in weiter Ferne

Eine langjährige Forderung der SPÖ fand Eingang in das Arbeitsprogramm der Regierung: eine verpflichtende Frauenquote in den Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen und den 200 umsatzstärksten Betrieben.

➤ Wie der »Frauen.Management.Report 2017« der Arbeiterkammer Wien aufzeigt, fehlen insgesamt 278 Frauen, um bis 2018 die Marke von 30 % zu erreichen.

In den Top-200-Betrieben sind derzeit nahezu unverändert 18 % der Aufsichtsratsmandate an Frauen vergeben, bei 61 der 200 Unternehmen findet sich noch immer keine einzige Frau im Kontrollgremium. »Wir haben erstmals auch den Frauenanteil unter den Beschäftigten mit Prokura erhoben. Denn schließlich gilt die Betrauung mit dieser kaufmännischen Vollmacht als wichtige Station in Richtung oberste Führungsetage«, sagt Studienautorin Christina Wieser. Ernüchterndes Ergebnis: magere 15,8 %. Dieser Anteil nimmt mit jeder Stufe der Karriereleiter ab. In 159 der 200 Unternehmen ist im Vorstand keine Frau vertreten. In den börsennotierten Unternehmen – untersucht wurden alle 72 Konzerne – sank der Frauenanteil im Aufsichtsrat gegenüber dem Vorjahr auf 16 %. In 25 Unternehmen sind sämtliche Positionen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat ausschließlich mit Männern besetzt. Zum Vergleich: In staatsnahen Betrieben, die seit 2011 eine Erhöhung anstreben, beträgt der Frauenanteil inzwischen 38 %.

Um das von der Regierung angepeilte Ziel bis 2018 zu erreichen, bedarf es jedenfalls noch einiger Anstrengungen. Unter den Top-200-Betrieben erfüllen 34 die Quote bereits jetzt, von den börsennotierten nur acht. In mehreren europäischen Ländern, darunter Norwegen, Frankreich, Island und Deutschland, ist eine entsprechende Regelung bereits verbindlich vorgeschrieben. Einige sehen Sanktionen bei Nichteinhaltung vor, etwa Bußgelder oder Konsequenzen bei öffentlicher Auftragsvergabe.

## LEBENSDAUER

### WIR WERDEN IMMER ÄLTER

➤ Einer Studie der medizinischen Fachzeitschrift *The Lancet* zufolge dürfte die Lebenserwartung in 35 Industriestaaten bis 2030 weiter steigen. Auch in Österreich ist mit einer längeren Lebensdauer zu rechnen – durchschnittlich rund 81 Jahre bei Männern und 86 Jahre bei Frauen. Den höchsten Anstieg der Lebenserwartung verzeichnen Frauen in Südkorea von 84 Jahren (im Jahr 2010) auf über 90 Jahre. Dem gegenüber hinken die osteuropäischen Staaten hinterher, anhaltend schlecht bleibt auch die Situation in den USA, wo vor allem die großen

sozialen Unterschiede bei der Krankenversicherung negative Auswirkungen zeigen. Studienautor Majid Ezzati vom Imperial College in London verweist auf notwendige politische Maßnahmen, um auf die anwachsende ältere Bevölkerung vorbereitet zu sein: »Besonders müssen wir unser Gesundheits- und Sozialsystem stärken und alternative Modelle für die Betreuung zu Hause etablieren.« Gleichzeitig bekräftigen die Ergebnisse der Studie die Forderungen nach einer Anhebung des Pensionsantrittsalters. Mit den steigenden Sozialausgaben verschiebt sich auch das Verhältnis von Lebenszeit zu Erwerbszeit: Die Menschen werden zwar immer älter, arbeiten aber nicht länger – krankheitsbedingt vielfach sogar kürzer.


**qualityaustria**  
Erfolg mit Qualität

23. qualityaustria Forum

15. März 2017 | Salzburg Congress



### Zukunft im Fokus

#### Leading the future

- Gibt es eine Zauberformel für das Management der Zukunft?
- Was wird wirklich anders?
- Wo tun sich neue Wege auf, wo Sackgassen?

Jetzt ist der kluge Umgang mit dem Ungewissen gefragt!

Jetzt anmelden!

www.qualityaustria.com/forum2017

## BUCHTIPP

## DEN ERFOLG SICHERN

## &gt; Familienunternehmen

**werden meist** mit viel Hausverstand und Herzblut des Gründers geführt. Nicht immer teilen die Nachkommen diesen Unternehmergeist. Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigen auch KMU eine professionelle Strategie. Persönliche Befindlichkeiten sollten frühzeitig offen angesprochen werden, denn an Neid und Missgunst als Folge empfundener Benachteiligungen sind schon viele Familienunternehmen zugrunde gegangen. Am Beginn der vorliegenden Anleitung steht eine Bestandsaufnahme: Kompliziert klingende Techniken wie SWOT und 3-Kreis-Analyse werden ohne theoretisches Beiwerk leicht verständlich erklärt. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für den Strategieprozess. Geeignete Strukturen werden ebenso festgelegt wie die Art der familiären Einflussnahme und Spielregeln für den Umgang miteinander. Auch wenn »Familien-Kodex« etwas hochtrabend wirkt: In guten Zeiten scheint vieles überflüssig, was in schwelenden Konflikten nur schwer geklärt werden kann.

6

**Peter May: Die Inhaberstrategie im Familienunternehmen.**

Murmann 2017  
ISBN: 978-3-86774-563-5



Gespart wird vor allem bei Flugreisen und internen Meetings.

## DEUTLICHER RÜCKGANG BEI BUSINESS-TRIPS

Österreichs Unternehmen geben 3,2 Milliarden Euro für Geschäftsreisen aus. Es wird weniger, aber länger verreist. Eine Grauzone sind Internet-Buchungen von Billigflügen und Privaturtünften – ihr Anteil dürfte weiter steigen.

> 13 Millionen Nächtigungen in Hotels um rund eine Milliarde Euro, Flugtickets um 930 Millionen Euro, Verpflegung um 550 Millionen Euro – Geschäftsreisen sind nach wie vor ein erheblicher Wirtschaftsfaktor. Im Durchschnitt gaben österreichische Unternehmen im Jahr 2015 pro Reise 376 Euro bzw. 145 Euro pro Reisetag aus. Die Basis für die aktuelle Studie, die von der Austrian Business Travel Association (abta) gemeinsam mit Statistik Austria und WU Wien erstellt wurde, bildete die vierteljährliche Erhebung der Statistik Austria, ergänzt durch eigene Erhebungen. Valide Zahlen für 2016 stehen erst im Mai zur Verfügung.

Ein Trend zeichnet sich jedoch schon ab: Es wird weniger gereist, dafür aber länger. Gegenüber 2014 sank die Anzahl der Geschäftsreisen um 7,8 %. Die durchschnittliche Dauer bei mehrtägigen Reisen betrug 3,5 Nächte, zwei Drittel betrafen Auslandsreisen. »Früher fuhren zehn Personen zur Messe nach Hannover, heute sind es nur zwei«, erläutert abta-Präsident Hanno Kirsch. Gespart wird vor allem bei Flugreisen, die um 15 % zurückgingen. Interne Meetings werden zunehmend durch Video- und Telefonkonferenzen ersetzt, nur bei Terminen mit Kunden punkten weiterhin persönliche Treffen.

Unter dem Radar der Forscher verlaufen freilich Tagesreisen – etwa mit dem Auto nach München –, für die in den Unternehmen nur Diäten anfallen. Eine weitere Grauzone sind Internet-Buchungen für Billigflugtickets, die nicht über ein Reisebüro oder ein Online-Tool getätigt werden und deshalb in der Studie nicht erfasst sind. Auch über die Bedeutung der bezahlten Nächtigungen in Privatunterkünften gibt es nur Spekulationen: Zwar liegt der Anteil noch knapp unter 10 %; 2015 verzeichnete man in diesem Bereich aber bereits 186.000 Nächtigungen, was einem Zuwachs von 52 % entspricht. Dass dieser Boom Sharingmodellen wie Airbnb zuzurechnen sind, gilt als wahrscheinlich.

## KULTUR

## TÖNE SEHEN UND FARBEN HÖREN

> Die für blinde und sehgeschwache Menschen entwickelte App »Eye to Ear« ermöglicht ein völlig neues Kunsterlebnis in Ausstellungen und Museen. Die Exponate werden dabei auditiv über eigene Soundmuster mit gesprochenen Bildbeschreibungen vermittelt. Mittels eines iPads kann der User die einzelnen Zonen eines Kunstwerkes erforschen. »Jeder Bildbereich ist mit verschiedenen Klängen hinterlegt. Sobald der Benutzer über das Bild streicht, entsteht durch den Sound eine eigene Stimmung im Kopf«, erklärt Verena Blöchl, Absolventin der Universität für Angewandte Kunst in Wien, die gemeinsam mit Katharina Götzendorfer die App konzipierte.



Wie Tests zeigten, eröffnet sich durch die Verbindung von Texten und Tönen ein wesentlich breiteres Spektrum zwischen Kognition und Intuition, als es Beschreibung oder andere Kunstvermittlungstools wie Tastfolien vermögen. Auch Menschen ohne Sehbehinderung schafft sie einen intuitiven, spannenden Zugang zu Malereien, Zeichnungen und Fotografien. »Eye to Ear« ist derzeit bei der Georgia O'Keeffe-Ausstellung im Bank Austria Kunstforum Wien im Einsatz.



Das Management-Team von A1 digital: Martin Fluch, Ralf Lellig (sitzend), Francis Cepero, Roland Haidner, Elisabetta Castiglioni, Nicolai Czink (sitzend) und Mathias Nöbauer.

## FÜR GROSSE UND KLEINE KUNDEN

Mit der Tochtergesellschaft A1 digital will die Telekom Austria Boden auf dem IT-Service-Markt in Europa gewinnen.

➤ Marktstudien gehen von jährlich 30 % Wachstum im Geschäft mit flexiblen Lösungen aus der Wolke aus. Beim Trend zur Auslagerung von IT in Cloud-Umgebungen erfindet die Telekom Austria nun den Marktauftritt ihrer B2B-Schiene neu. Als »Partner für die digitale Transformation unserer Kunden« will Elisabetta Castiglioni, Geschäftsleiterin A1 digital, sowohl lokal als auch überregional auftreten. »Kein Kunde ist zu groß, kein Kunde ist zu klein«, betont sie.

Einer Gartner Studie zufolge werden 60 bis 70 % von Cloud-Diensten über lokale Partner abgewickelt. In Österreich setzt das A1-digital-Team beim Kundenzugang und der Umsetzung von Projekten auf die Konzernschwester A1 Telekom.

A1 digital bietet Software- und Infrastructure-as-a-Service, aufbauend auf einem Online-Marktplatz und bestehenden Data-Center-Kapazitäten in Österreich und den weiteren Märkten der Gruppe bis nach Weiß-

rusland. Abrufbar sind zu Beginn Microsoft Office 365, ein Webseiten-Service, Backup- und Serverinfrastruktur, eine Antivirenlösung von Ikarus Software sowie die Registrierkassenlösung ready2order. Daten der Kunden bleiben im jeweiligen Land gespeichert.

Die zweite Säule des Unternehmens stützt sich auf den Wandel durch die Digitalisierung. Anfang des Jahres wurden die Aktivitäten des IKT-Dienstleisters Telekom Austria Group M2M in A1 digital überführt. Die M2M-Tochter hat bereits einige Smart-Meter-Rollouts für Stromnetzbetreiber erfolgreich durchgeführt, zuletzt für die Stadt Graz. Für die PORR AG wurden Baugeräte und Baumaschine an Standorten in mehreren Ländern digitalisiert. Das Resultat: Der Baukonzern konnte durch Asset-Tracking-Lösungen weitreichende Kosteneinsparungen erzielen.

»Digitalisierung ist eine Riesenchance. Österreich ist hier schon in einer sehr guten Position«, bestätigt Alejandro Plater, CEO der Telekom Austria Group.

## UNTERNEHMEN

### LETZTE FRIST FÜR REGISTRIERKASSEN

➤ Ab 1. April 2017 muss jede Registrierkasse mit einer technischen Sicherheitseinrichtung gegen Manipulation ausgestattet sein. Das ist sie aber nur mit spezieller Software und einem Chip. »90 % der knapp 100.000 Kleinbetriebe haben noch nicht umgestellt«, meint Markus Knasmüller, Leiter des Arbeitskreises für Kassenersteller in der Wirtschaftskammer.

Eine kostengünstige Alternative zur Neuanschaffung einer teuren Registrierkasse bietet der Salzburger Christian Luger mit seinem Start-up shoperate.com: Durch eine App ist die Kasse via Internet mit einer Signaturstelle verbunden. Damit ist es möglich, auf allen Belegen eine digitale Signatur in Form eines QR-Codes aufzudrucken. Dieser beinhaltet alle wichtigen Transaktionsinformationen und stellt auch eine Verlinkung zu den vorhergehenden Buchungen her.

Wir entwickeln  
**Werte**

Als Unternehmer sind wir auf profitable Chancen fokussiert. Wir investieren in unsere Immobilien, um Werte zu entwickeln, die die SIMMO auch in Zukunft tragen.  
[www.simmoag.at/projekte](http://www.simmoag.at/projekte)

**SIMMO**

## Email



# Tuvia, immer allein

Tuvia Tenenbom, der in New York lebende Theatermacher, Journalist und Tausendsassa, hat in vier Jahren drei Bestseller geschrieben: »Allein unter Deutschen«, »Allein unter Juden«, »Allein unter Amerikanern«. Wie macht er das?

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

“

*Statt des Landes der Mutigen hat Tuvia Tenenbom das Land der Zauderer entdeckt, die nicht wissen, wohin sie wollen.*

”

&gt;

Tuvia ist vor kurzem übersiedelt, auf die Upper East Side Manhattans, in ein kleines, gemütliches Apartment, das zeigt: Der Mann ist ruhiger geworden. Seine Nachbarschaft ist nicht mehr die laute, dichte, schrille 7th Avenue, gleich beim Madison Square Garden und dem meistfrequentierten Bahnhof der Welt. Jetzt lebt er in einer netten Wohngegend, unter den Bessersituierten in der buntesten Stadt der Welt.

Drei Spiegel-Bestseller in vier Jahren hat er geschrieben und bei Suhrkamp veröffentlicht. Dabei war der Start alles andere als einfach. Alexander Fest, der Chef des Rowohlt-Verlages, der sein Erstlingswerk in Auftrag gegeben hat, stellte ihm den Sessel vor die Tür, als er das Manuskript zu lesen bekam. Fadenscheinige rechtliche Argumente schob er vor, in Wirklichkeit hat ihm schlicht das Ergebnis nicht gepasst. Fest hatte Tuvias Kolumne in der Zeit gekannt und ihn für einen humorigen jüdischen Erzähler der Marke Kishon gehalten. Er sollte Deutschland zum Lachen bringen.

Und das tat er auch, manchmal, öfter aber brachte er es zum Weinen. Tuvia sollte durch Deutschland reisen wie ein Außerirdischer und mit frischen Augen das Land neu entdecken. Was er fand, war viel alter Mief – und ein Tuvia schreibt, was er sieht. Pech für Rowohlt und seinen naiven, gestrigen Verleger. Also sprang Suhrkamp ein. Was für ein Glück. Ohne die Verleger-Haudegen hätte es diese Erfolgsserie, die demnächst mit einem vierten Buch – zum Thema Flüchtlinge – fortgesetzt wird, nie gegeben. Und ohne Isi auch nicht! Denn auch wenn Tuvia in den Buchtiteln behauptet, allein zu sein, er ist es nicht. Isi ist an seiner Seite, seine in Linz geborene Frau. Sie ist Tuvias Wegbereiterin, Strategin, Organisatorin, PR-Beraterin und sie hat es geschafft, aus Tuvia eine Weltmarke zu machen.

Wildfremde bleiben stehen, applaudieren, wenn Tuvia am Ben Gurion in Tel Aviv aus dem Flugzeug steigt. Er ist ein Star. »Allein unter Juden« hat ihn dazu gemacht. Nach 30 Jahren in New York kehrte der in Israel geborene Sohn einer Rabbiner-Dynastie in sein völlig verändertes Land zurück und stellte Fragen – der Politprominenz, den Palästinenserführern, den Beduinen, den Orthodoxen, den Huren, den Köchen, den Hirten, den Soldaten. Tuvia betreibt permanent ein Frage-Antwort-Spiel, aus dem sich früher oder später ein Muster ergibt und eine neue Realität bloßgelegt wird.

Deshalb ist Tuvia nun regelmäßig Gast in Talkshows und Politsendungen bei israelischen Fernsehstationen. Er hat dort sogar die amerikanische Wahlnacht live kommentiert und war im Gegensatz zu den meisten Auguren nicht überrascht, dass Donald Trump als Sieger hervorging. Schließlich war er sechs Monate lang tausende Meilen, meist mit dem Auto, durch die USA gereist, hatte Slums, Bandenhochburgen, Kirchen und Nobelviertel besucht. Er hat dabei ein ihm fremdes Land entdeckt, zerrissen, gefangen in einer überkommenen Ideologie, herzlos, hirnlos, am Ende. Statt des Landes der Mutigen hat er das Land der Zauderer entdeckt, die nicht wissen, wohin sie wollen und genau deshalb einen ausgesucht haben, der so tut, als habe er ein Ziel.

Aber in »Allein unter Amerikanern« liefert Tuvia keine Erklärung dafür, warum das Land so ist, wie es ist. Er stellt nur Fragen. Die Antworten geben die Amerikaner selbst.

“ TUVIA STELLT NUR FRAGEN, VIELE FRAGEN. ”

8





Man muss das Geschäft der Kunden verstehen.



## Qualität: Fundament für die Zukunft

Disruptiv ist ein Schlagwort, das medial in aller Munde ist und als Synonym für jene Veränderungen und Herausforderungen steht, mit denen Unternehmen in einem volatilen Wirtschaftsumfeld konfrontiert sind. Auch das 23. qualityaustria Forum in Salzburg rückt diese Thematik in den Mittelpunkt und zeigt auf, wie Qualitätsmanagement Unternehmen auf dem Weg in eine ungewisse Zukunft unterstützen kann.

**EIN GASTKOMMENTAR VON KONRAD SCHEIBER**

### >> Qualitätsplanung zur Qualitätssicherung <<

Im Bereich Qualitätsmanagement sehen wir jene Entwicklung, dass die Frage »Was ist gute – und was ist schlechte Qualität?« von Organisationen zunehmend mit einem gewissen Grundnutzen verknüpft wird. Der Grundnutzen von Qualität spiegelt sich dabei in diversen Qualitätskriterien wider, wie beispielsweise Verfügbarkeit, Funktionalität oder Sicherheit. Dabei gilt es der zukünftigen gesellschaftlichen Erwartungshaltung gerecht zu werden und dies entsprechend im Managementsystem zu berücksichtigen. Auch wird die verstärkte Integration der Qualitätsplanung in Innovation und Umfeld zunehmend an Bedeutung gewinnen. Qualitätsplanung ist als Teil der Qualitätssicherung ein ganz elementares, aber bisher noch weit unterschätztes Instrumentarium. Wie uns aktuelle Auditsituationen lehren, können wir aus der derzeit umgesetzten Praxis relativ wenig für künftige Entwicklungen lernen. Vielmehr gibt es noch viel zu tun, um Qualität in Zukunft sicherzustellen – und hier kommt die Qualitätsplanung ins Spiel.

Auch Audits müssen an die Herausforderungen der Zukunft angepasst werden. Denn wenn diese auch künftig noch Wert haben sollen – sprich Audits, die eine entsprechende Wertschöpfung erzeugen –, ist es notwendig, dass man sie zu sogenannten »Intelligenztests für Organisationen« weiterentwickelt. So mancher Systemverantwortliche wird sich die Frage stellen müssen, in wie weit er sich mit der Intelligenz der Organisationen überhaupt auseinandersetzen will.



Qualitätsplanung ist als Teil der Qualitätssicherung ein ganz elementares, aber bisher noch weit unterschätztes Instrumentarium.

Auch gilt es zu hinterfragen, ob der wirkliche Nutzen des Managementsystems im Vordergrund steht und nicht der Marketingeffekt des erlangten Zertifikats.

### >> Disruptive Technologien <<

Ein weiterer spannender Bereich ist die Integration der Qualitätsplanung in technische Netzwerke. Bisherige Methoden werden sich stark verändern und anpassen müssen, um mit dem Entwicklungsdruck Schritt zu halten. Denn technische Trends wie Industrie 4.0 haben starke Umwälzungen zur Folge und werfen neue Fragen auf wie »Kann man eine unabhängige Messmaschine in eine Werkzeugmaschine integrieren?«. Auch die gesamte Datenverarbeitung wird künftig eine große Rolle spielen. Eine Schnittstelle zwischen Daten und Planungssystem wird unumgänglich, damit Qualitäts-, Umwelt- oder Sicherheitsdaten integriert werden können. Im Fokus sollte dabei der Leitsatz stehen: »Verstehe das Geschäft und den Wert der Daten deiner Kunden.« Auch die Qualität des Zusammenarbeitens bzw. des Miteinanders und des Führens müssen ange-

sichts künftiger Veränderungen maßgeblich weiterentwickelt werden. Wichtig ist dabei, dass mit den durch Restrukturierungen neu entstehenden Kompetenzen, Qualifikationen und Anforderungen an die Mitarbeiter sinnstiftend umgegangen wird. Hier wird sich ebenso die Qualität des Stils (Beziehungsstil, Arbeitsstil, Denkstil) weiterentwickeln müssen, um mit fraktalen Organisationen, digitalen Nomaden und anderen Begleiterscheinungen dieser Entwicklung gekonnt umzugehen.

**Konrad Scheiber**  
CEO Quality Austria



### VERANSTALTUNGSHINWEIS

> Weitere Tipps und praxisnahe Ansätze zu diesem Thema werden im Zuge des 23. qualityaustria Forums am 15. März 2017 unter dem Motto »Zukunft im Fokus – Leading the future« diskutiert. Mehr dazu finden Sie unter [www.qualityaustria.com/forum2017](http://www.qualityaustria.com/forum2017).

> DIE GROSSE  
UMFRAGE

# REGIERUNGS- PROGRAMM

»Für Österreich« nennt sich das 35-seitige Arbeitsprogramm, auf das sich SPÖ und ÖVP nach zähem Ringen einigen konnten. Neuwahlen sind vorerst vom Tisch, nun will die Koalition ein allerletztes Mal durchstarten. Doch was ist von diesem Kompromiss zu halten? **Report(+)**PLUS hat drei ExpertInnen nach ihrer Einschätzung gefragt.

## 1

Welche Themen muss die Regierung jetzt rasch angehen?

10



> **Margit Schratzenstaller**  
Stellvertretende Leiterin des Wirtschaftsforschungsinstituts (Wifo)

Die Regierung greift durchaus Einzelthemen auf, die derzeit als dringend wahrgenommen werden. Etwa die kalte Progression, die schwachen Unternehmensinvestitionen, die hohen Lohnnebenkosten oder die steigenden Arbeitslosenzahlen vor allem bei Älteren – um einige zu nennen. Hier ist es gut, wenn Schritte gesetzt werden. Aus wissenschaftlicher Sicht wichtig: Die Regierung sollte der Fachwelt die konkreten Zahlen und Berechnungen zugänglich machen, die den geplanten Maßnahmen zugrunde liegen. Nur so können die wirtschaftlichen Auswirkungen seriös überprüft werden.

> **Josef Kalina**  
Geschäftsführer der Agentur Unique Public Relations GmbH

Den erfolgversprechendsten Ansatz des neuen Programms sehe ich in der deutlichen Reduktion der Lohnnebenkosten für zusätzlich neu geschaffene Arbeitsplätze. Ich rechne damit, dass das eine merkbar positive Wirkung auf den Arbeitsmarkt haben wird. Auch der Ansatz des Bundeskanzlers, zu einer für Österreich vorteilhafteren Regelung bei der sogenannten Entsendung von Arbeitskräften aus unseren östlichen Nachbarstaaten zu gelangen, ist wichtig. Nicht weniger wichtig ist eine geschlossene Haltung in Fragen der Zuwanderung und der Integration. Das Paket der Regierung ist schlüssig und muss umgesetzt werden. Was schmerzlich fehlt, ist die reale Rückführung von Menschen, die von den Asylbehörden rechtskräftig abgelehnt wurden, in ihre Heimatländer.

> **Heidi Glück**  
Geschäftsführerin der Strategieberatung media + public affairs consulting GmbH

Österreich hat einigen Aufholbedarf in den Bereichen Konjunkturbelebung, Anreize für Wachstum und Beschäftigung, Bildung und Forschung, leistbares Wohnen. Dazu gibt es Vorschläge im Arbeitsprogramm der Bundesregierung, wenn auch keine besonders großen Schritte. Positiv zu vermerken ist, dass es klare zeitliche Vorgaben gibt, bis wann beschlussfähige Vorschläge im Ministerrat vorliegen müssen. Das lässt auf eine aktivere und sichtbarere Regierungspolitik als in den letzten Monaten hoffen.

## 2 Welche Punkte vermissen Sie im Arbeitsprogramm?

### ➤ Margit Schratzenstaller

Nicht angesprochen wird jene umfassende Reform des Abgabensystems, die Österreich dringend benötigt. Nur so werden wir für die Herausforderungen der Zukunft – von der Energiewende über die demografische Entwicklung bis zur Digitalisierung – gerüstet sein. Derzeit ist etwa die hohe Abgabenquote ein Nachteil für den Standort, die starke Belastung des Faktors Arbeit ist wachstums- und beschäftigungsfeindlich. Umweltsteuern, Grund- oder Erbschaftssteuer hingegen werden nicht oder unterdurchschnittlich genutzt. Um all das zu ändern, braucht es ein Gesamtkonzept.

### ➤ Josef Kalina

Am schmerzlichsten vermisste ich eine Zurückdrängung des überbordenden österreichischen Fö(r)deralismus. Ob in der Bildung, beim Wohnbau, der Sicherheit, der Gesundheit: Überall braten die neun Länder eine Extrawurst. Doppelstrukturen verschlingen unnötig Geld, politischer Machtkampf lähmt das Land. Wenn es nicht gelingt, beim Staat – gemeint sind Bund, Länder, Gemeinden, Sozialversicherungen etc. – zu sparen, wird eine spürbare Senkung der Steuerlast nicht umsetzbar sein.



### ➤ Heidi Glück

Die wirklich großen Themen hat die Regierung in ihrem neuen Arbeitsprogramm nicht einmal gestreift: finanzielle Absicherung der Pflegekosten, Pensionsharmonisierung, Gesundheitsreformen, Reduktion der Verwaltungsebenen und so manch anderes. Zugegeben: Diese Fragen beantwortet man üblicherweise nicht am Ende, sondern am Beginn einer Legislaturperiode und sie verlangen eine gründliche Vorbereitung. In diesen Themenfeldern gibt es bei den Koalitionsparteien auch die wenigsten Erfolgsaussichten auf Kompromisse.

11

## 3 Wird die Einigung 18 Monate halten?

### ➤ Margit Schratzenstaller

Das ist eine politische Frage – und keine, die eine Ökonomin beantworten kann. Ob die Einigung hält, wird vom politischen Gestaltungswillen der Regierungspartner abhängen. Klar ist aber: Bis zum voraussichtlichen Wahltermin ist zwar nicht mehr ausreichend Zeit, um die ganz großen Reformen umzusetzen – die ersten wichtigen Pflöcke könnten aber eingeschlagen werden. Zumindest diese Chance sollte die Regierung nicht ungenutzt verstreichen lassen.

### ➤ Josef Kalina

Ich hoffe sehr, rechne aber mit einer erhöhten Neuwahl-Wahrscheinlichkeit im Herbst 2017.



### ➤ Heidi Glück

Da in der zweiten Jahreshälfte 2018 Österreich die EU-Präsidentschaft übernimmt und die Brexitverhandlungen genau in die Wahlkampfzeit fallen würden, wäre das wohl kein guter Zeitpunkt für einen Wahltermin. Außerdem wird im Frühjahr 2018 in vier Bundesländern gewählt. Diese haben alle großes Interesse, den zeitlichen Abstand zwischen Bundeswahl und Landtagswahl möglichst groß zu halten. Und sowohl in ÖVP als auch SPÖ haben die Vorbereitungen für den Tag X längst begonnen. Den Spätherbst 2017 als Wahltermin halte ich für wahrscheinlicher.

# AGILES ARBEITEN



IN UNBESTÄNDIGEN ZEITEN MÜSSEN UNTERNEHMEN FLEXIBEL, AKTIV UND ANPASSUNGSFÄHIG AGIEREN. AGILE UNTERNEHMEN GEHEN NOCH EINEN SCHRITT WEITER UND SETZEN MIT PARTIZIPATIVEM LEADERSHIP TRADITIONELLE HIERARCHIEN AUSSER KRAFT.

12

VON ANGELA HEISSENBERGER



**Kein Trend ohne dazugehörige Schlagworte.**

Wer beim Thema Agilität zu den Auskennern gehören oder zumindest so tun will, sollte sich mit den wichtigsten Begriffen wappnen: Wir sind im Scrum, betreiben Design Thinking und leben in der VUKA-Welt. Hinter all diesen Methoden steckt der Versuch, eine neue Struktur für Organisationen zu entwickeln, die sie beweglicher auf Veränderungen reagieren lässt. Nichts ist mehr planbar, aber alles ist möglich – so banal lässt sich die Volatilität der meisten Branchen umreißen. Innovations- und Produktionszyklen werden kürzer, traditionelle Geschäfts-



“

*Nichts ist mehr planbar,  
aber alles ist möglich – für  
traditionell ausgerichtete  
Unternehmen schlicht ein  
Albtraum.*

”

## AGILE FÜHRUNGS- KOMPETENZEN

### 1. Empowerment:

- > Handlungs- und Entscheidungsspielräume für MitarbeiterInnen
- > Vermittlung der strategischen Vision
- > proaktive Personalentwicklung

### 2. Schnelligkeit:

- > unmittelbare Reaktion auf Marktveränderungen
- > laufendes Optimieren der Prozesse und Schnittstellen
- > zeitnahes Feedback auf Mitarbeiteranliegen

### 3. Flexibilität:

- > Hinterfragen des Status quo
- > Offenheit für Vorschläge
- > unkonventionelle Lösungswege

### 4. Reaktionsfähigkeit:

- > Veränderungen identifizieren und zeitnah reagieren
- > Handlungsfähigkeit in unsicheren Situationen bewahren
- > aus der Vergangenheit lernen

*Schneller und noch kundenorientierter:  
adidas erfindet sich neu.*



14

► felder brechen weg und neue entstehen praktisch über Nacht. Technologien werden laufend günstiger, die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter dadurch niedriger. Diese »wildern« ungeniert auch auf anderen Märkten. Für klassisch ausgerichtete Unternehmen schlicht ein Alptraum.

Der Schweizer Alain Veuve, erfolgreicher Entwickler von Open-Source-Lösungen und vielgebuchter Redner zum Thema Digitale Transformation, spricht gar von einem »Zeitalter des permanenten Wandels«. So vielfältig wie die Methodenwelt, so unterschiedlich ist auch der Werkzeugkoffer, den Unternehmen auf der Reise ins Ungewisse im Gepäck haben: Scrum und Kanban stammen ursprünglich aus der Softwareentwicklung und formulieren Techniken zur raschen und effizienten Umsetzung von Projekten. VUKA lautet das Akronym aus Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und beschreibt das hohe Veränderungspotenzial, das die Wirtschaftswelt heute kennzeichnet. Ein Unternehmen sicher zu navigieren, wenn die Umgebung unberechenbar, unsicher, komplex und mehrdeutig ist, erfordert vorausschauendes und flexibles Denken und Handeln.

### >> Leben in der VUKA-Welt <<

Bei Henkel ist seit November 2016 die Strategie »Henkel 2020+« auf Schiene.

“

*Wir alle müssen beweglicher werden. Karriere zu machen, ist auch eine gewisse Holschuld.*

*Peter Truzla, Henkel CEE*

”



Wachstum, Digitalisierung und Agilität sind die Kernpunkte des neuen Vier-Jahre-Programms, das eine Umsatzsteigerung von zwei bis vier Prozent jährlich vorsieht – gemessen an der Dynamik des Weltmarktes eine ambitionierte Vorgabe. Als Voraussetzungen, um in diesem Umfeld bestehen zu können, nennt Henkel-Vorstandsvorsitzender Hans Van Bylen motivierte und engagierte Teams, beschleunigte Markteinführungen sowie effiziente und vereinfachte Prozesse (»Smart Simplicity«).

So sollen u.a. die Einführungszeiten für Produktinnovationen merklich verkürzt und Arbeitsabläufe optimiert werden. In den Teams werden individuelle Entscheidungsspielräume ausgebaut und das unternehmerische Denken gefördert. »Wir alle müssen beweglicher werden«, erklärt Peter Truzla, Leiter Personalmanagement bei Henkel CEE. Im Sinne des lebenslangen Lernens richtet sich ein Fokus beispielsweise auf Mitarbeiter der Generation 55+, die im Rahmen eines »Reverse Mentoring« von web-affinen Nachwuchskräften in Social Media und die digitale Welt eingeführt wurden. Viele der – unabhängig von Hierarchieebenen und Tätigkeitsbereichen zusammengesetzten – Tandem-Paare beschlossen, den inspirierenden Austausch regelmäßig fortzusetzen. Das erfolgreiche Projekt ist ein erster Schritt in eine digitale Unternehmenskultur – wirkungs-

voller als ein beliebiger Kurs zum Thema Digitalisierung ist das allemal.

Agilität und Digitalisierung gehen Hand in Hand. Das haben inzwischen auch die meisten Manager erkannt. In einer von der TU Graz durchgeführten Studie gaben acht von zehn Vorständen und Geschäftsführern an, die Anpassungsfähigkeit ihrer Unternehmen an schnell wechselnde Kundenforderungen erhöhen zu wollen. Wie die Analysen der Forscher zeigen, besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Agilität von Unternehmen und deren Profitabilität. Betriebe, die ihre Ressourcen schneller als andere anpassen und verteilen können, erzielen im Schnitt einen um 2,4 % höheren Shareholder Return als nicht-agile Unternehmen.

### >> Auf Unvorhersehbares vorbereiten <<

Vor einem der größten Umbrüche seit Jahrzehnten steht die Autoindustrie. Themen wie Elektromobilität und Autonomes Fahren treiben die Branche voran, der steigende Kostendruck bringt aber etablierte Hersteller und Zulieferer ins Schleudern. Gleichzeitig drängen neue Player aus der Elektronikindustrie aufs Spielfeld. Dazu kommen »Black-Swan-Ereignisse«, wie der US-Ökonom Nicholas Taleb Vorkommnisse nennt, deren weitreichende Auswirkungen niemand für möglich hielt: Tsunamis oder Erdbeben legen Spezialisten, die alle globalen Hersteller beliefern, lahm, geopolitische Verwerfungen und Kon-

15

AGILITÄT SETZT EINE HOHE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT UND TEAMFÄHIGKEIT VORAUSS.

flikte blockieren Handelswege, Krisen ziehen ganze Branchen in den Abgrund. »All diese Effekte sind seit Jahren zu beobachten. Nur schlagen sie heute gemeinsam durch und überlagern sich«, erklärte Christian Ramsauer, Leiter des Instituts für Innovation und Industriemanagement an der TU Graz, Anfang Februar anlässlich der Tagung »Erfolgsfaktor Agilität«. »Agilität ist ein ganzheitliches Konzept, um an dieser geballten Masse an Unsicherheit die für das Unternehmen relevanten Themen zu identifizieren und ihnen dann auch zu begegnen. Das ist bereits heute für immer mehr Unternehmen überlebenswichtig.«

### >> Benefit für alle <<

Autozulieferer Magna Steyr kennt diese Herausforderungen. Als markenunabhängiger Engineering- und Fertigungspartner ist das Grazer Unternehmen von der Auftragslage der Hersteller abhängig. Projekte laufen aus oder verzögern sich, ebenso kann eine Vielzahl neuer Aufträge vorübergehend die Kapazitäten sprengen. Nachdem man kürzlich in mehreren Ausschreibungen den Zuschlag erhielt, mussten in kurzer Zeit über 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert werden. »Die Märkte sind volatil und unsicherer als bisher und darauf müssen wir reagieren. Agilität hilft uns, mit Unsicherheit proaktiv umzugehen. Ein Beispiel sind Agreements mit der Belegschaft, die wir für einzelne Szenarien bereits getroffen ▶

# Die neue Preis-/ Leistungsklasse für PLC & Motion Control.

Embedded-PC-Serie CX5100:  
Kompakt-Steuerungen mit Intel®-Atom™-  
Mehrkern-Prozessoren.



POWER-DAYS

Österreich, Salzburg  
Halle 10, Stand 0201

[www.beckhoff.at/CX51xx](http://www.beckhoff.at/CX51xx)

Mit der Embedded-PC-Serie CX5100 etabliert Beckhoff eine neue kostengünstige Steuerungskategorie für den universellen Einsatz in der Automatisierung. Die drei lüfterlosen, hutschienenmontierbaren CPU-Versionen bieten dem Anwender die hohe Rechen- und Grafikleistung der Intel®-Atom™-Mehrkern-Generation bei niedrigem Leistungsverbrauch. Die Grundausstattung enthält eine I/O-Schnittstelle für Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen, zwei 1.000-MBit/s-Ethernet-Schnittstellen, eine DVI-I-Schnittstelle, vier USB-2.0-Ports sowie eine Multioptionsschnittstelle, die mit verschiedensten Feldbussen bestückbar ist.

## BUCHTIPP

SICH UND DIE WELT  
VERÄNDERN> **Wie bleibt ein Konzern flexibel?**

Warum soll sich ein Weltmarktführer verändern? Und wie überträgt man die persönliche Motivation auf das ganze Team? Diesen Fragen und vielen anderen geht dieses Wirtschaftsbuch in ungewöhnlicher Weise nach. Der Transformationsexperte Kai Anderson und die Kommunikationsberaterin Uhlig haben 30 Top-Managern auf den Zahn gefühlt, wie sie es mit Veränderungen halten – darunter Kapazunder wie die Chefs von EON, Deutscher Bank, Axel Springer-Gruppe oder Google Deutschland. Die Antworten klingen ehrlich und authentisch und lassen doch Rückschlüsse zu, mit welcher Strategie und Struktur, mit welchem Führungsstil und Change-Prozess Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zurückfinden oder dort bleiben können. Für viele kam der große Umbruch mit der Digitalisierung: Diese einschneidende Umstellung mutig und umfassend anzugehen, erwies sich dabei meist als die erfolgreichste Strategie. Zögern und Zaudern ist ohnedies nicht Sache dieser »Macher«, auch wenn sich einmal ein Weg als Sackgasse erweisen sollte. Veränderungen basieren eben nicht auf Regeln, sondern auf Erfahrungen – und die muss jeder selbst machen.

> **Kai Anderson, Jane Uhlig:** *Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden.*

Campus Verlag 2015  
ISBN: 978-3-593-50455-1



Ein autoritär geführtes  
Unternehmen kann nicht  
agil sein.

**4** NEBEN DER DIGITALISIERUNG IST AGILITÄT, ALSO DAS VORBEREITEN AUF UNVORHERSEHBARES, DIE WAHRSCHEINLICH WICHTIGSTE HERAUSFORDERUNG DER DEKADE. **7**

► haben. Davon profitieren sowohl das Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Agilität bringt also einen Benefit für alle Beteiligten«, erklärt Karl-Friedrich Stracke, President Fahrzeugtechnik & Engineering bei Magna Steyr.

>> **Methodisches Neuland** <<

Agilität ist nicht zuletzt eine Frage des Führungsstils und der Unternehmenskultur. »Servant Leadership« stellt das Organigramm, die Hierarchiepyramide auf den Kopf. Führungskräfte schlüpfen in die Rolle eines Motivators und Unterstützers, die Teams organisieren und überwachen ihren

Arbeitsfortschritt selbst. Dieser Verantwortungstransfer bedeutet für das Management zunächst auch Kontrollverlust und erfordert ein hohes Maß an Vertrauen. Gleichzeitig müssen interdisziplinäre Teams mit den »richtigen« Leuten – mit passenden Soft-Skills und Qualifikationen – besetzt werden. Die höhere Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben und Zielen soll zu effektiverer Zusammenarbeit und höherwertigen Ergebnissen beim Entwickeln neuer Lösungen führen.

Das setzt jedoch bereits eine große Veränderungsbereitschaft voraus, auch die Teamfähigkeit muss sehr ausgeprägt sein.



“  
Agilität hilft uns, mit Unsicherheit proaktiv umzugehen und im Fall des Falles rascher zu reagieren.

Karl-Friedrich Stracke, Magna Steyr

”

Ständiges Reporting und Abstimmungsschleifen behindern einen zügigen Projektverlauf. Wie bei allen Change-Prozessen darf die psychologische Komponente nicht unterschätzt werden. Agilität erfordert mehr als die technische Implementierung einer Methode. Ein High-Performance-Team muss erst heranreifen.

### >> Sich neu erfinden <<

Der Sportartikelhersteller adidas sah sich 2015 angesichts wachsender Konkurrenz gezwungen, sich als schnelle, kundenorientierte Marke neu zu erfinden. Schlanke



Magna Steyr setzt auf Agilität, um für Unsicherheiten der Märkte besser gerüstet zu sein.

Produktionsprozesse und kurze Lieferwege sollen die Supply Chain verkürzen. Bis zum Jahr 2020 will adidas 50 % seiner Produkte innerhalb von 45 Tagen von der Idee ins Regal bringen.

Flexible Strukturen zur Umsetzung eines kundenorientierten Geschäftsmodells sind aber nur die eine Seite. Die adidas-Gruppe reformierte parallel dazu im Sinne einer Top-down-Strategie die Rolle der Personalabteilung. Sie gibt Impulse für Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege, deren Auswahl und Gestaltung obliegt wiederum – Stichwort Eigenverantwortung – den Führungskräften und Mitarbeitern selbst. Ziel ist die Schaffung einer »innovationsförderlichen Arbeitsumgebung«.

Das Unternehmen bewegt sich dabei weitgehend auf Neuland. Es braucht neue Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle. Auf praxiserprobte Konzepte oder Erfahrungswerte lässt sich noch nicht zurückgreifen. So viel ist dem adidas-Management aber schon jetzt klar: »Es reicht nicht aus, Hierarchien verschwinden zu lassen und selbstgesteuerte Teams einzuführen, wenn Mitarbeiter weiterhin in alten Routinen verhaftet sind und Führungskräfte nach wie vor auf Standardisierung statt Flexibilisierung setzen.« ■

## »Kreeeeativabteilung! Habt Acht!«\*

Ganz schön kompliziert? Warum Hierarchie nicht die richtige Antwort auf mehr Komplexität sein kann.



Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

> **Etliche Leser** werden sich vielleicht noch an ihre Zeiten am Exerzierplatz erinnern. Wir wurden vorbereitet, unser Land notfalls mit der Waffe zu verteidigen. Klare Hierarchie mit genau definierten Regeln und Abläufen: In einem Einsatzfall ist das auch sinnvoll, aber wie steht es mit dem »Geschäftsmodell Landesverteidigung« in Zeiten von Cyber-War & Co? Reale Bedrohungen, wie z.B. Hackerangriffe auf die nationale Stromversorgung, hätten kriegsähnliche Auswirkungen. Auch ohne Kriegserklärung. Hier ist es offensichtlich, dass Strammstehen allein heute immer weniger funktioniert. Das gilt aber nicht nur für das Militär.

Die gesamte (Wirtschafts-)Welt mutiert gerade rasant von »kompliziert« zu »komplex«. Das ist eine wesentliche Unterscheidung, weil sie jeweils ganz unterschiedliche Kompetenzen, Zugänge und Lösungsansätze bedingt. Höherwertige Anforderungen und Fähigkeiten setzen per se mehr Komplexität voraus und bedingen diese gleichzeitig auch. So kann z.B. ein Computer einfach mehr als eine Schreibmaschine. »Kompliziert« bedeutet, dass ich im Prinzip die zugrundeliegenden Regeln überblicken und verstehen kann. Ich muss nur gut genug suchen, um eine eindeutige Antwort finden zu können (z.B. Motorenoptimierung). Als »komplex« bezeichnet man hingegen die Eigenschaft eines Systems, dessen Gesamtverhalten nicht mehr beschreibbar ist, selbst wenn man vollständige Informationen über seine Einzelbestandteile und ihre Wechselwirkungen besitzen würde (z.B. Wirtschaftspolitik, Führung). Formelhaft könnte man auch sagen: Komplexität = alle Systemelemente x Beziehungen zueinander x mögliche Zustände. Es kann nicht mehr eine richtige Antwort geben. Wenn man Komplexität eh nicht »managen« kann, was wären dann zielführende Antworten stattdessen?

Je unüberschaubarer die Umgebung wird, desto wichtiger ist die eigene Unternehmenskultur. Sie fungiert als hochwirksamer Filter für Wahrnehmung und Strategie und steuert konkretes Verhalten in der Organisation. Sie ist das Substrat, auf dem agiles Denken und Handeln überhaupt erst möglich wird. Flexibel, proaktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit agieren zu können, ist also zuerst eine Kulturfrage.

Zum Beispiel Entscheidungen: Sie reduzieren per se immer Komplexität von innen, weil sie eine Festlegung treffen. Die Kernfrage ist, wo und wie es zu diesen Entscheidungen kommt. Organisationen, die eine klare Vision/Mission und dazu passende Ziele formuliert haben, sind gut beraten, wenn sie die Selbstorganisationsfähigkeit bewusst in der Teamebene stärken. Dazu braucht es autonome Mitarbeiter innerhalb eines definierten Handlungsrahmens mit klar kommunizierten Leitplanken. Selbstorganisationsfähigkeit gilt es zu fördern und zu fordern.

In einem Klima, das Fehler vor allem als Lernquelle ansieht, Leitplankenüberschreitungen aber auch klar anspricht. Eine Kultur des Vertrauens ist dabei der Kitt, der alles zusammenhält. Damit ist die primäre Problemlösungskapazität dort angesiedelt, wo es (schnell) notwendig ist. Es ergeben sich automatisch Puffereffekte gegen direkte Übersteuerung bzw. realitätsfremde Regulierung von oben.

\*Oxymoron: eine Kombination von zwei einander eigentlich ausschließenden Begriffen wie z. B. »beredtes Schweigen«

> **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.

# »» DIE BÜHNE IST EIN HARTES GESCHÄFT««

Als Künstlerin, Agentin und Intendantin kennt Marika Lichter alle Facetten des Branche. Über die goldenen Zeiten, Erwin Pröll, warum »Star« kein Beruf und Talent nicht alles ist, erzählt sie im Report(+)-PLUS-Interview.

VON ANGELA HEISSENBERGER



**(+) PLUS:** Sie stehen selbst seit vielen Jahren als Sängerin und Schauspielerin auf der Bühne, kennen die Branche aber auch als Künstlervermittlerin. Inwieweit hat sich das Business verändert?

**Marika Lichter:** Wir vertreten in erster Linie Künstlerinnen und Künstler im Bereich Musical und Operette, etwas weniger für das Sprechtheater. Generell wird der persönliche Kontakt zu den Künstlern, wie auch zu den Produzenten und Theatern, immer wichtiger. In den letzten Jahren haben sich viele Stadttheater entschlossen, Musical zu machen. Vor allem Klassiker wie »Westside Story« und »My Fair Lady« werden gespielt, auch neue Musicals kommen – das begrüße ich sehr. Es gibt mehr Produktionen, die Theater zahlen aber schlechter. Die goldenen Zeiten der Engagements sind vorbei. Überall wird gespart. Häufig werden keine Probengelder mehr bezahlt, nur noch Pauschalen. Eine Unterkunft und Reisekosten muss man aushandeln. Es ist Aufgabe der Agentur, für die Künstler das Bestmögliche herauszuholen. Aber es ist einfach weniger Geld da, Subventionen werden gekürzt. Alle kämpfen.

**(+) PLUS:** Verstehen Sie heute als Managerin beide Seiten besser?

**Lichter:** Ich verstehe schon, dass die Kunst in der gesamtwirtschaftlichen Lage nicht ausgenommen werden kann. Es ist halt bedauerlich, wenn für Sport so viel Geld ausgegeben, hier aber gespart wird. Kunst ist wichtig für die Seele.

**(+) PLUS:** Erkennen Sie gleich, ob ein Nachwuchstalent das Zeug für eine große Karriere hat?

**Lichter:** Na, wenn ich das nach 50 Jahren in der Branche nicht sehen würde, müsste ich es aufgeben! Ich nehme nur Künstler unter Vertrag, die ich für gut befinde. Ich ▶



*Ich sehe, ob ein Mensch dafür brennt oder nicht. Es gibt Künstler, die auf der Bühne stehen und keine Energie schicken. Auf die schaut man nicht, auch wenn sie Hauptrollen spielen.*



20

## ZUR PERSON

> Marika Lichter, 1949 als Tochter eines polnischen Vaters und einer ungarischen Mutter in Wien geboren, erhielt ab ihrem dritten Lebensjahr Klavier- und Tanzunterricht und absolvierte ein Operngesangsstudium am Konservatorium der Stadt Wien. 1971 debütierte sie als Operettensoubrette im Wiener Raimundtheater und wirkte in den folgenden Jahren in Musicals u.a. im Theater an der Wien und Mörbisch mit. Zudem stand sie mehrfach als Schauspielerin bei Theaterproduktionen auf der Bühne. Bekannt wurde Lichter 2005 auch als Siegerin der ersten Staffel der TV-Show »Dancing Stars«. Seit 1996 betreibt sie die Künstlervermittlungsagentur GlanzLichter. Sie sitzt in der Jury der Deutschen Musicalakademie. Im Juni 2017 feiert Lichter als Intendantin des neu gegründeten Musicalsommers Winzendorf mit »Zorro« Premiere.

bleiben lieber in ihrer Komfortzone. Bemerkten Sie das auch?

**Lichter:** Diese Frage stellt sich in jedem Beruf: Wie viel kann ich geben? Es gibt immer Menschen, die für etwas besonders begabt sind; andere müssen sich das schwer erarbeiten – wobei die hart Arbeitenden manchmal sogar besser sind als jene, die zwar begabt sind, aber faul. Ein Ensemble muss wie eine Einheit zusammenstehen. Einer, der immer unzufrieden ist oder seine Leistung nicht erbringt, ruiniert die Stimmung. Da kann ich nur sagen: »Geh und mach etwas anderes!« Es gibt Hunderte, die alles dafür geben würden. Es ist nie einfach nur ein Job, auf der Bühne zu stehen. Es ist eine Berufung.

“ Die hart Arbeitenden sind manchmal besser als jene, die zwar begabt sind, aber faul. ”

► bin sehr selektiv. Wenn der Künstler nicht gut ausgebildet ist oder die Leistung nicht erbringt, fällt das auf die Agentur zurück. Ich sitze auch in der Prüfungskommission der Privatuniversität für Musik und Kunst der Stadt Wien und kann dort die Entwicklung vieler junger Leute beobachten. Jenen, die mir besonders gut gefallen, biete ich an, zu mir in die Agentur zu kommen. Unseren diesjährigen Song-Contest-Vertreter Nathan Trent sah ich bei der Abschlussprüfung vorigen Sommer und fand ihn großartig. Ich habe aber gleich bemerkt, dass er auch in den Pop-Bereich passt. Ich bin sehr stolz, dass er unsere Agentur ausgewählt hat.

**(+) PLUS:** Was sind Ihre Kriterien?

**Lichter:** Ich sehe, ob ein Mensch dafür brennt oder nicht. Es gibt Künstler, die auf der Bühne stehen und keine Energie schicken. Auf die schaut man nicht, auch wenn sie Hauptrollen spielen. Manchmal fällt mir jemand in der zweiten Reihe auf, mit lebendigem Gesicht, der Körper voll Energie – das ist es. Aber wenn einer schon wegen eines Wochenendtermins mault, ist die Sache für mich gegessen. Es gibt in unserer Branche keinen Sonntag, keine Feiertage.

**(+) PLUS:** Viele Unternehmer klagen, die Jungen seien weniger leistungsorientiert und

**(+) PLUS:** Kann man sich Starallüren überhaupt noch leisten?

**Lichter:** Star ist kein Beruf. Die gab's nur im Film und vielleicht im Pop. Die Bühne ist ein hartes Geschäft.

**(+) PLUS:** Im Juni feiern Sie als Intendantin des neu gegründeten Musicalsommers Winzendorf Premiere. Welche Herausforderungen bringt diese Funktion als Kulturmanagerin?

**Lichter:** Ich habe in meinem Leben schon viele Produktionen geleitet. Eine Intendanz wollte ich nicht um jeden Preis, aber als ich das erste Mal nach Winzendorf kam, war ich überwältigt. Der Steinbruch ist wie ein Kraftplatz, ich bin total verliebt in diese Location. Wir haben etwas gesucht, das zu den Karl-May-Festspielen dort passt, und sind auf das Musical »Zorro« gestoßen – ebenfalls mit Pferden und der Musik der Gipsy Kings. Ich glaube, das wird toll! Wir haben eine wun-



Im Juni eröffnen Intendantin Marika Lichter und ihr Team (li) mit »Zorro« den neuen Musicalsommer Winzendorf.

derbare Besetzung und mit Andreas Gergen einen Regisseur, der gerade mit »Don Camillo und Peppone« Erfolge feiert, aber auch viele junge Leute von den Performing Arts Studios. Ich bin für die künstlerische Leitung verantwortlich, natürlich immer entsprechend der finanziellen Vorgaben. Ich bin kein Risikomensch und gehe immer an der Wand entlang. Es gibt genügend Produzenten, die Stücke ankündigen und schon zu Probenbeginn in Konkurs gehen.

**(+) PLUS:** Die Konkurrenz ist durch die Vielzahl an Sommerspielen groß. Wie gelingt es, sich hier zu positionieren?

**Lichter:** Im Bereich Musical sind zwei Spielstätten weggefallen – Stockerau und Gutenstein, beide machen jetzt Sprechtheater. In Niederösterreich gibt es sonst nur Amstetten und Staatz, wir liegen im Bezirk Wiener Neustadt geografisch ungefähr in der Mitte. Aktuell bemühen wir uns um Kooperationen mit Hotels und möchten Kombi-Tickets mit Übernachtung anbieten. Alle freuen sich, dass wir die Schneeberg-Region beleben. Das Open-Air-Problem wegen des Wetters fällt bei uns weg: Wir sind überdacht und spielen immer.

**(+) PLUS:** In Niederösterreich war der Einfluss des scheidenden Landeshauptmanns Erwin Pröll auch im Kulturbereich unübersehbar. Wird er eine Lücke hinterlassen?

**Lichter:** Er hat wirklich viel für die Kultur getan: Allein was er aus Grafenegg gemacht hat, auch der niederösterreichische Theatersommer ist eine tolle Institution. Das Publikum wurde richtig erzogen – Haag zum Beispiel liegt ja nicht gerade in der Nähe von Wien und trotzdem fahren die Leute hin. Man kommt einfach gerne zu Sommerspielen. Die Kultur ist in Niederösterreich eta-

bliert, daran wird sich nicht viel ändern. Ich glaube, Pröll wird seine Stimme schon noch manchmal erheben.

**(+) PLUS:** Auch Sie haben sich immer wieder politisch geäußert und als Sozialdemokratin deklariert. Sind Sie mit dem neuen Arbeitspakt der Regierung zufrieden?

**Lichter:** Ich bin sehr froh, dass sich die Regierung einigen konnte. Jetzt muss endlich gearbeitet werden. Es kann nicht sein, dass sich die Parteivorsitzenden ständig über die Presse ausrichten, was zu tun wäre. Das

“*Das rechte Denken wird wieder salonfähig. Aber in meiner Jugend war es noch viel schlimmer.*”

Schlimmste sind die Verunsicherung und die Hetze, die von der FPÖ betrieben wird. Natürlich gibt es eine Flüchtlingsproblematik, aber Österreich war immer ein Einwanderungsland – das muss doch irgendwie machbar sein. Diese Menschen kamen nicht so überraschend. Man wusste es. Dass man ihnen unterstellt, sie hätten ihr Leben aus Jux und Tollerei aufs Spiel gestellt, ist schändlich. Natürlich gibt es immer solche und solche, so wie bei uns auch. Man kann nicht alle in einen Topf werfen. Was das Thema Terrorismus betrifft: Es wäre einiges zu verhindern gewesen, wenn die Überwachungssysteme gesamteuropäisch besser vernetzt wären. Wir müssen froh sein, dass hier noch nichts passiert ist.

**(+) PLUS:** Ihre jüdischen Vorfahren kamen im Holocaust ums Leben. Laut Antisemitismusbericht vom Vorjahr hat sich die Zahl der Übergriffe fast verdoppelt. Erleben Sie selbst auch Anfeindungen?

**Lichter:** Ich persönlich habe eigentlich viele Jahrzehnte keine schlechten Erfahrungen gemacht, obwohl ich immer offen sage, ich bin Jüdin. In meiner Jugend war es viel schlimmer. Damals hat man noch antisemitische Witze erzählt und es gab beleidigende Äußerungen. Das rechte Denken wird aber wieder salonfähig. Man kann Dinge sagen, die man sich lange nicht zu sagen getraut hat. Solange Menschen ein schlechtes Gewissen haben, ist die Hemmschwelle vielleicht größer. Junge Leute sind viel zu wenig informiert. Deshalb fand ich es so wunder-

bar, wenn Zeitzeugen in die Schulen gingen und ihre Geschichte erzählten. Leider sind die meisten schon gestorben. Man sieht es an dieser Frau Gertrude auf Facebook – das hatte schon eine unglaubliche Wirkung.

**(+) PLUS:** Sie sind seit vielen Jahren Geschäftsführerin des Vereins »Wider die Gewalt«. Warum ist Ihnen dieses Thema ein Anliegen?

**Lichter:** Es war mir noch kein Anliegen, als ich vor 28 Jahren gefragt wurde, ob ich dazu eine Veranstaltung machen könnte. Aber dann entwickelte sich eine Eigendynamik. Ich habe gesehen, wie wichtig das ist. Wir konnten bisher insgesamt drei Millionen Euro für Frauen und Kinder sammeln; darüber hinaus gelang es uns, Themen zu enttabuisieren. Die neuen Kulturen, die zu uns kommen, haben andere Usancen – hier hilft nur Aufklärung: Missbrauch und Gewalt, das geht einfach nicht. Das muss man den Menschen erklären, wenn sie es nicht anders kennen. ■

# Frisches Kapital für den Aufschwung

Bereits etablierte Unternehmen, bei denen der nächste Wachstumssprung ansteht, hadern häufig mit dem Problem der Weiterfinanzierung. Private-Equity-Gesellschaften bringen Kapitalgeber und -suchende zusammen.

VON ANGELA HEISSENBERGER



22

> **Startups haben** zurzeit Hochkonjunktur. Insgesamt 185 Millionen Euro Förderung hat die Bundesregierung für die nächsten drei Jahre veranschlagt, schon heuer sollen 32,2 Millionen direkt in junge, innovative Unternehmen fließen. Eine zündende Idee, ein vernünftiger Businessplan – noch nie war es so leicht, die ersten 50.000 oder 100.000 Euro aufzustellen.

Soll das Geschäft nicht nur auf eigenen Beinen stehen, sondern ins Laufen kommen, wird es schon schwieriger. Für Anschlussfinanzierungen sieht der Markt inzwischen



Kranhersteller Palfinger übernahm die Harding-Gruppe, Spezialist für Rettungsboote, direkt von einem PE-Fonds.

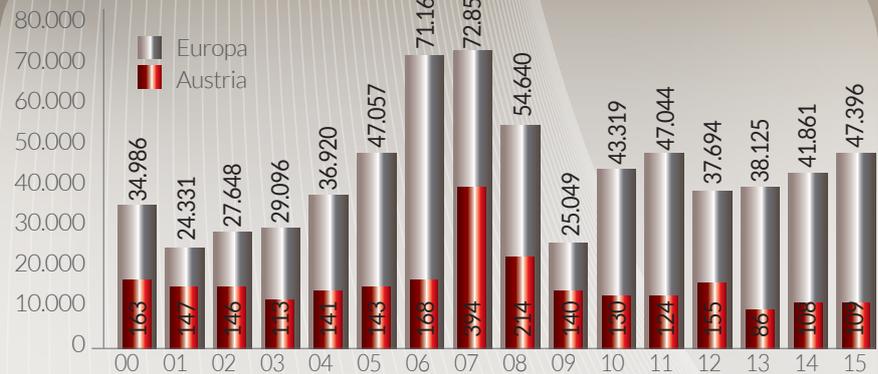
trist aus. Wo sich früher 20 bis 25 Fondstummeln, sind nur noch wenige Kapitalgesellschaften und eine Handvoll unermüdlicher privater Business Angels aktiv. Jürgen Marchart, Geschäftsführer der AVCO (Austrian Private Equity and Venture Capital Organisation), spricht gar von einem »Finanzierungslücke«. Die Suche nach Geldgebern treibt viele Unternehmen ins Ausland, noch mehr bleiben jedoch in ihren Wachstumsplänen stecken, weil das Kapital fehlt. Das seit Jahren stagnierende Investitionsvolumen österreichischer Kapitalgeber beträgt rund 100 Mil-

Foto: thinkstock, Palfinger



lionen Euro zuzüglich der Investments ausländischer Fonds in Höhe von etwa 200 Millionen Euro. Gemessen am BIP liegt der Anteil in Österreich mit 0,032 % weit unter dem europäischen Schnitt von 0,278 %. »Wären es wie in Deutschland wenigstens 0,2 % des BIP, hätten wir in Summe ein Investitionsvolumen von einer Milliarde Euro. Dabei liegt auch Deutschland nicht im Europa-Schnitt«, analysiert Peter Mayrhofer, Geschäftsführer der i4g Investment GmbH. Die Kapitalbeteiligungsgesellschaft versteht sich als Drehscheibe für Investoren und heimische, mittel-

## PRIVATE-EQUITY-INVESTMENTS 2000-2015



In Österreich stagniert das Private-Equity-Volumen auf niedrigem Niveau (Angaben in Millionen Euro).

Quelle: AVCO

ständige Unternehmen. Für institutionelle Anleger legte i4g im Herbst 2015 den österreichischen ALPS250 Industry Fund auf.

»Ausländische Investoren finden österreichische Unternehmen zwar attraktiv, sie halten aber die rechtliche Lage nicht für ausreichend stabil«, sagt Mayrhofer. Big Player wie Banken, Versicherungen und andere institutionelle Anleger dominierten bisher den Markt. Seit 2013 ist gemäß EU-Richtlinie das AIFM-Gesetz für Verwalter alternativer Investmentfonds (Alternative Investment Fund Managers) in Kraft. Bis dato haben nur wenige österreichische Kapitalgesellschaften so wie i4g die AIFM-Konzession beantragt. Steuerliche Anreize für private Anleger, die doch ein erhebliches Risiko bis zum möglichen totalen Kapitalausfall tragen, gibt es so gut wie keine.

### >> Kleine Fische <<

In Österreich ist der Horizont selbst für etablierte mittelständische Unternehmen seit der Einführung strenger Kreditvergaberichtlinien bei Banken begrenzt. Wegen der rechtlichen Rahmenbedingungen zieht es insbesondere technologielastige Firmen nach London, Deutschland oder in die USA. Dort sind die österreichischen Unternehmen wiederum kleine Fische – benötigen sie oft nur ein, zwei Millionen Euro zum Durchstarten, fängt der Finanzierungslevel im Ausland erst bei zehn Millionen an.

Auch wenn die Startup-Initiative der Regierung allgemein als gut und wichtig befunden wird, zeigt sie doch wenig Weitsicht. Die erhofften 10.000 bis 15.000 neuen Jobs werden kaum in der Frühphase junger Unternehmen – in der Regel Ein- oder Zwei-Personen-Betriebe – zu holen sein. Erst in der Wachstumsphase schaffen die aufstrebenden »Rising Stars« zusätzliche Arbeitsplätze.

Bis dahin ist es mitunter ein weiter Weg. Die frühe Lebensphase eines Unternehmens von der Gründung bis zum Markteintritt wird auch »Early Stage« genannt. Die »Expansion Stage« ist von der Erschließung neuer Märkte gekennzeichnet. In der dritten Phase, der »Later Stage«, steht die weitere Entwicklung des Unternehmens – z.B. Restrukturierung, strategische Neuausrichtung, Börsengang – zur Disposition. Verstärkter Finanzierungsbedarf besteht vor allem bei technologielastigen Betrieben, die im Bereich Forschung und Entwicklung hohe Anfangsinvestitionen tätigen müssen. Die Finanzierung mittels Venture Capital rentiert sich nur bei Unternehmen mit großem Wachstumspotenzial.

Mitten in der Expansion steckt derzeit das aus Weibern in Oberösterreich stammende Agrartech-Startup Smartbow, das erst kürzlich eine fünf Millionen Euro schwere Vertriebspartnerschaft mit Zoetis, dem weltweiten Marktführer im Bereich Tiergesundheit, abschließen konnte. Im Zentrum dieses Deals steht eine von Smartbow entwickelte »intelligente« Ohrmarke für Rinder, die gleichzeitig zur offiziellen Tierkennzeichnung und zum Verhaltensmonitoring verwendet werden kann, etwa um Krankheiten oder beginnende Paarungsbereitschaft frühzeitig zu erkennen.

Angebahnt wurde die auf drei Jahre anberaumte Kooperation durch i5invest, deren M&A-Berater Herwig Springer und Johannes Raidl in der Weiterentwicklung und Verbreitung dieses innovativen Produkts noch viel Spielraum sehen: »In Summe sehen wir ein weltweites Potenzial von rund 250 Millionen Milchkühen und einer Milliarde Rinder gesamt, die mit dieser Ohrmarke ausgestattet werden könnten, um den ▶

wachsenden Mergen- und Professionalisierungsdruck meistern zu können.«

Kapitalgeber greifen den Unternehmen in Form einer Beteiligung finanziell unter die Arme, im Gegenzug wird ihnen ein Mitspracherecht zugesichert. Private-Equity-Beteiligungen enden meist mit einem Exit an der Börse. Eine andere Alternative ist der direkte Verkauf der Unternehmensanteile: So übernahm etwa der heimische Kranhersteller Palfinger im Vorjahr die norwegische Harding-Gruppe, einen der führenden Anbieter von Rettungsausrüstung für maritime Einrichtungen und Schiffe, zu 100 % vom Private-Equity-Fonds Herkules.

>> **Erfolgreiche Nischenplayer** <<

Der Bedarf an alternativen Finanzierungsmöglichkeiten ist groß, wie auch der austria wirtschaftsservice (aws) am vermehrten Zulauf merkt. Die staatliche Förderbank zeichnet für die Abwicklung des Startup-Pakets der Regierung verantwortlich, vergibt Haftungen und Zuschüsse für Gründer und gewährt Kleinkredite. Seit 1. Jänner 2017 ist mit der »aws Risikokapitalprämie« ein Förderprogramm in Kraft, das Beteiligungen von Investoren an innovativen Unternehmen mit bis zu 50.000 Euro unterstützt.

Der aws Mittelstandsfonds begleitet aber auch selbst mit Beteiligungen expandierende Unternehmen auf ihrem Weg in die Inter-



Smartbow-Gründer Wolfgang Auer konnte für den weltweiten Vertrieb seiner selbst entwickelten intelligenten Rinder-Ohrmarke eine Expansionsfinanzierung abschließen.

nationalisierung. Im Vorjahr erwarb der aws Mittelstandsfonds 40 % der Anteile des Grazer Technologieunternehmens Tectos, das sich in der Automotive-Industrie mit Engineering-Dienstleistungen und Prüfstandtechnik als Nischenplayer gut positionierte und nun Märkte in Asien, Australien und Südamerika ansteuert.

In vielen Fällen macht aws gemeinsame Sache mit anderen Kapitalgesellschaften. Speedinvest, einer der bekanntesten Risikokapitalgeber Österreichs, konzentriert sich mit seinen Venture-Capital-Fonds auf Starthilfe für die

»jungen Wilden« und verbuchte in den vergangenen Jahren mehrere hochkarätige Exits.

Eines der erfolgreichsten Investments, die Flohmarkt-App Shpock, wurde 2015 an den norwegischen Medienkonzern Schibsted verkauft. Seine Finger mit im Spiel hatte auch Business Angel Hansi Hansmann, der schon die Runtastic-Übernahme an Adidas einführte. Die lukrierten Millionenbeträge – bei der letzten Anteilserhöhung 2015 lag die Bewertung von Shpock bei rund 200 Millionen Euro – fließen umgehend in neue vielversprechende Projekte. ■

## ARTEN VON BETEILIGUNGSKAPITAL

**1. Frühphasenfinanzierung:** In der Seed-Phase werden Produktideen vom Finanzier auf ihre technische und wirtschaftliche Umsetzung geprüft. In der Startup-Phase erstellen Unternehmen Businesspläne, die Produkte werden fertig entwickelt und in die Produktion übergeleitet, erste Marketingaktivitäten laufen an. Die Beteiligungsgeber bewerten die Unternehmensidee nach ihren Marktpotenzialen und unterstützen deren Umsetzung bzw. Verwertung. Sie helfen außerdem bei der strategischen Ausrichtung der Unternehmen, unterstützen ihre Einbindung in unternehmerische Netzwerke und sorgen für die nötige Finanzierungsbasis.

**2. Expansionsfinanzierung:** Während der vorbörslichen Expansionsphase bauen die Unternehmen bereits etablierte Kundenbeziehungen aus, erschließen neue Märkte und in-

ternationalisieren ihre Aktivitäten. Die Beteiligungsgeber helfen beim Aufbau organisatorischer Strukturen, vermitteln internationale Kontakte, unterstützen bei Unternehmenskäufen und decken den steigenden Finanzierungsbedarf. Während der »Later Stage«-Phase helfen sie bei der Vorbereitung des Börsengangs und der geeigneten Platzierung.

**3. Management-Buy-Out (MBO) und Management-Buy-In (MBI):** Etablierte mittelständische Unternehmen sind mit veränderten Marktbedingungen und steigender internationaler Konkurrenz konfrontiert oder stellen sich die Frage der Unternehmensnachfolge. Eine Lösung könnte ein MBO sein, bei dem das Unternehmen von der bestehenden operativen Geschäftsführung gemeinsam mit Private-Equity-Gebern übernommen wird. Eine andere Möglichkeit ist das MBI,

bei dem sich ein externes, branchenerfahrenes Management mithilfe von Beteiligungsgebern ins Unternehmen einkauft. Wird das Kapital teilweise von Banken oder anderen Quellen als Fremdkapital zur Verfügung gestellt, spricht man von »leveraged Buy-out bzw. Buy-in«.

**4. Mezzaninkapital:** Im Wesentlichen handelt es sich um ein nachrangiges Darlehen, ausgestattet mit Optionen auf Gesellschaftsanteile, das eine Stellung zwischen Eigen- und Fremdkapital einnimmt. Es wird als Ergänzung zu Beteiligungsgeschäften in der Expansionsphase und hier oft als Überbrückungsfinanzierung bis zum Börsengang eingesetzt. Der Kapitalgeber hilft, sehr hohen Finanzierungsbedarf zu decken und eine geeignete Finanzierungsstruktur einzurichten, um für Beteiligungs-Exits vorbereitet zu sein.

Quelle: AVCO

# »Eine echte Bremse«

Der Standort Österreich muss für Kapitalgeber deutlich attraktiver gestaltet werden, fordert Peter Mayrhofer, Geschäftsführer der i4g Investment GmbH.

**(+) PLUS:** Die Regierung will künftig Startups gezielt fördern. Wie ist aber die Situation bei Unternehmen, die über die Frühphase hinaus sind und noch zusätzliches Kapital benötigen?

**Peter Mayrhofer:** Grundsätzlich finde ich es sehr gut, dass hier ein Prozess in Bewegung gesetzt wird. Das ist ein positiver Trend. Bei Startups sind wir inzwischen recht gut aufgestellt. Aber im Bereich Anschlussfinanzierung – das können auch etablierte Unternehmen sein, die einen Innovationsschub oder Wachstum anstreben – sieht es extrem schlecht aus.

Wir haben seit ein paar Jahren ein in etwa gleichbleibendes Volumen österreichischer Investoren von 100 Millionen Euro pro Jahr; dazu kommen Investments ausländischer Fonds in Höhe von rund 200 Millionen Euro. Österreich bewegt sich damit im Kreis der baltischen Staaten, Rumäniens und anderer CEE-Staaten – das ist die Finanzierungslandschaft Österreichs.

**(+) PLUS:** Warum ist Private Equity in Österreich so wenig populär?

**Mayrhofer:** Österreich war traditionell über viele Dekaden ein Land mit außerordentlich hoher Bankendichte. Durch Basel III haben sich die Eigenkapitalerfordernisse massiv verschärft. Zudem hatten wir lange Zeit keine eindeutigen gesetzlichen Rahmenbedingungen. Der Standort Österreich muss für Kapitalgeber deutlich attraktiver gestaltet werden.

**(+) PLUS:** Für KMU wird es immer schwieriger, an frisches Geld zu kommen. Verzeichnen Sie vermehrte Anfragen?

**Mayrhofer:** Um Großbetriebe müssen wir uns keine Sorgen machen. Für KMU ist es aber ein wichtiges Thema. Wir haben uns auf den Mittelstand fokussiert und sehen seit eineinhalb Jahren einen deutlichen Anstieg an Kapitalbedarf. Viele Unternehmen suchen aber Partner, die sie auch inhaltlich unterstützen.



Berater Peter Mayrhofer erinnert an gleiche Interessen: »Der Kapitalgeber will wie der Unternehmer Geld verdienen.«

**(+) PLUS:** Wie sieht diese Unterstützung aus?

**Mayrhofer:** Das kann Hilfe in der Strukturierung des Unternehmens, in der Vertriebsstrategie oder in der Internationalisierung sein – und zwar nicht aus einem Lehrbuch zitiert. Wir stellen allen Unternehmen unser Netzwerk und unsere Kompetenzen zur Verfügung, um diese Herausforderungen optimal bewältigen zu können. Es klingt vielleicht schon ein bisschen überstrapaziert: Neben einem guten Produkt oder einer guten Dienstleistung sind die Menschen der wichtigste Faktor eines Unternehmens. Wird der Faktor Mensch nicht optimal eingesetzt, ist er das schwächste Glied eines Unternehmens. Wenn die richtigen Personen aber an den entscheidenden Positionen sitzen, kann er der stärkste Wachstumstreiber sein.

**(+) PLUS:** Bei etablierten Unternehmen liegt die Einstiegshöhe deutlich höher als bei Startups. Nach internationalen Maßstäben betrachtet ist das Finanzierungsvolumen trotzdem sehr gering.

**Mayrhofer:** Das liegt auch an der Größe der Unternehmen. Wenn man den Mittelstand vergleicht, spricht man in Österreich von 20 bis 30 Millionen Euro Umsatz, in Deutschland von 300 bis 500 Millionen Euro. Das sind völlig andere Dimensionen. Aber Österreich hat ein wichtiges Kompetenzumfeld aufgebaut. Unter den 30.000 Industriebetrieben sind über 200 Hidden Champions, darunter viele Weltmarktführer. Die Stärke des österreichischen Mittelstandes ist, aus Nischen heraus regional und international zu reüssieren. Wenn das nötige Kapital aber nicht zur Verfügung steht, haben wir ein Problem in der Wettbewerbsfähigkeit. Das ist eine echte Bremse.

**(+) PLUS:** Viele Gründer fürchten die Einflussnahme der Kapitalgeber. Zu Recht?

**Mayrhofer:** Es ist wie in einer Ehe. Lebt man allein, richtet man sich so ein, wie man möchte. Zu zweit muss man Kompromisse eingehen, das ist in Unternehmen genau das Gleiche. Deshalb sollt man sich im Vorfeld Zeit nehmen, um einen Gleichklang der Interessen herzustellen. In der Öffentlichkeit herrscht häufig noch die Mär von den »Heuschrecken« vor, die über die Betriebe herfallen. Wir haben ein gemeinsames Ziel: das Unternehmen erfolgreich zu machen. Der Kapitalgeber will wie der Unternehmer Geld verdienen, er bringt aber auch viel ein.

**(+) PLUS:** Wie groß ist das Risiko für Investoren?

**Mayrhofer:** Wenn ich ausschließlich das Kapital einbringe und mich auf das Wort verlasse, ist es erheblich. Professionelle Organisationen schauen sich deshalb genau das Gründerteam bzw. das Management an und steuern mit, wenn es nicht so gut läuft. Wir sind Carrier für das Kapital privater Investoren und tragen Sorge dafür, dass alles funktioniert. Investieren heißt trotzdem, Risiko einzugehen. Deshalb sollte es mehr Anreize für private Investoren geben, z.B. steuerliche Vorteile. Das ist in Österreich nicht gegeben und ein Nachteil verglichen mit anderen Staaten. ■

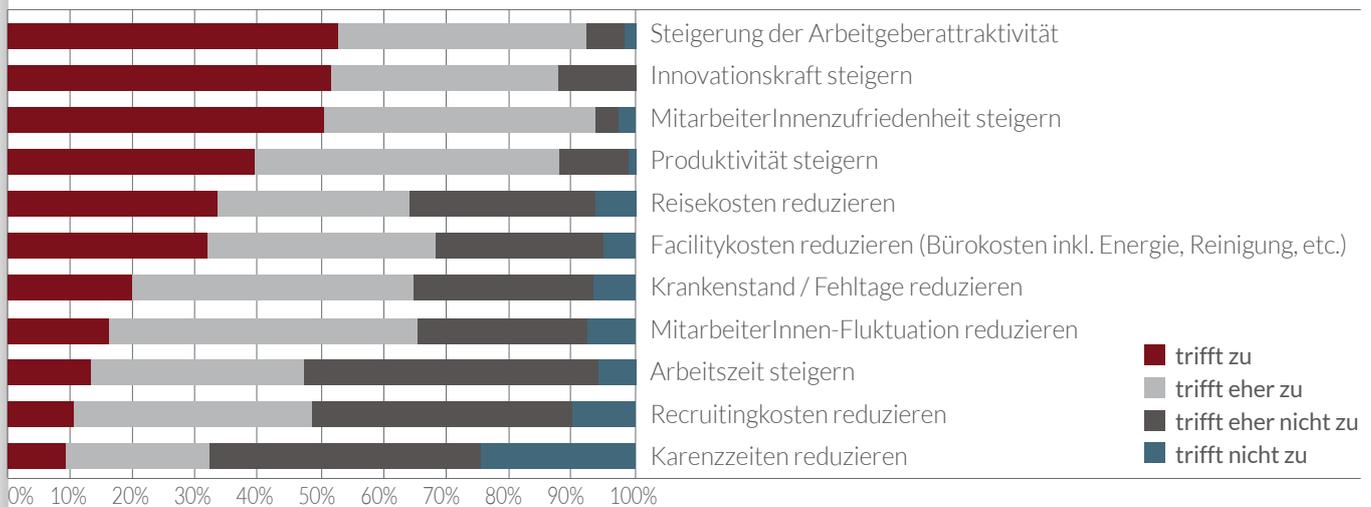
# FLEXIBLE ARBEITSWELT, DIGITALISIERTE UNTERNEHMEN

WIE IN UNTERNEHMEN KOMMUNIZIERT UND  
GEARBEITET WIRD. WIE WEIT DIE  
DIGITALISIERUNG VORANGESCHRITTEN IST.  
DIE ÖSTERREICH-STUDIE VON HMP UND  
IMC FH KREMS EXKLUSIV IM REPORT.

26



## AUSWIRKUNGEN DER »NEW WORLD OF WORK« AUF UNTERNEHMEN



Einerseits steigert die »New World of Work (NWOW)« die Zufriedenheit der Mitarbeiter, andererseits aber auch die Innovationskraft und Produktivität eines Unternehmens. So profitieren Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen.

Quelle: HMP Beratungs GmbH

**>** **Ist Ihr Unternehmen** bereits in der neuen Welt des Arbeitens angekommen? Falls Ihr Werkzeugkasten aus Notebook, Smartphone und Tablet besteht: Dürfen Sie sich aussuchen, zu welcher Tageszeit und an welchem Ort Sie arbeiten? Und würden Sie diese Freiheit überhaupt schätzen? Das Beratungsunternehmen HMP hat zum bereits siebenten Mal in einer Umfrage Beschäftigte in Österreich zu den Auswirkungen und Herausforderungen von modernen Arbeitsumgebungen und modernen Organisationen befragt. Rund 200 nahmen an der Studie »Unternehmen der nächsten Generation – Auswirkungen der digitalen Transformation« teil, die im Herbst 2016 gestartet wurde und Februar 2017 endete. Der Report ist Medienpartner des Studienprojekts. Die Ergebnisse der Umfrage, die von HMP in Kooperation mit der FH Krems und der Plattform »Great Place to Work« entwickelt wurde, sollen in Projekte des Forschungsinstituts Next Generation Enterprise einfließen.

### >> Gewichtung der Kommunikation <<

Eines vorweg: E-Mail bleibt das wichtigste Kommunikationstool. Mobiltelefonie und persönliche Gespräche befinden sich gleich darauf auf Platz zwei (siehe Grafik, Seite 29). Während diese drei Kommunikationskanäle von nahezu allen Befragten genannt wurde, landen »Calendar Sharing«, Festnetztelefonie und »Document Sharing« bereits abgeschlagen auf den hinteren Plätzen. Die Schlusslichter in der Bedeutung

**IM VERGLEICH ZU »ÖSTERREICHS BESTE ARBEITGEBER«** WERDEN DIE BEFRAGTEN SELTENER VON IHREN FÜHRUNGSKRÄFTEN IN ENTSCHEIDUNGEN EINBEZOGEN, DIE IHR ARBEITSUMFELD BETREFFEN.

(64 % HMP-STUDIE VS. 79 % BENCHMARK »GREAT PLACE TO WORK«)



Thomas Schmutzer, HMP: »Die gewünschte Flexibilität in der neuen Welt des Arbeitens erfordert genauso Spielregeln für Unternehmen und Beschäftigte.«

relevanter Kommunikationskanäle sind – wenig überraschend – SMS und Fax. »Auch wenn technologiegestützte Kommunikation immer weiter steigt, bleibt der persönliche Kontakt sehr wichtig«, betont HMP-Geschäftsführer Thomas Schmutzer.

Welche Auswirkungen haben nun Trends wie die Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsstätten und Entscheidungswegen? »Die neue Welt des Arbeitens steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter, aber auch die Innovationskraft und Produktivität eines Unternehmens. Arbeitnehmer und Arbeitgeber profitieren gleichermaßen. Vor allem die freie Zeiteinteilung, ▶

► gesteigerte Lebensqualität und der gesteigerte Bedarf an Flexibilisierung sind aus Sicht der Mitarbeiter die wichtigsten Benefits«, kommentiert Schmutzer weiter. Die Konzentration auf Zielsetzungen statt starrer Anwesenheitspflicht, schlichtweg das Arbeiten in einer vertrauensbasierten Kultur sowie räumliche und zeitliche Flexibilität werden für die Menschen immer wichtiger – und werden oft sogar einem hohen Gehalt vorgezogen.

Diesen Wertewandel bestätigt auch FH-Prof. Michael Bartz: »Über 70 % der Angestellten halten die Einführung flexibler Arbeitsformen, zielorientierte Führung und Vertrauenskultur für wichtiger als ein hohes Gehalt«, zitiert er aus der Untersuchung. »Die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen, die Innovationskraft und die Produktivität des Betriebes zu steigern, sind die wichtigsten Gründe für Unternehmen auf neue innovative Arbeitsformen – also New World of Work – zu setzen«, betont Bartz. Viele würden eine Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben suchen. Flexibilität bei der Arbeit sind mittlerweile die wichtigsten Gründe bei der Wahl des Arbeitgebers geworden.

**>> Spielregeln gefordert <<**

Bei all der geforderten Flexibilität gilt es dennoch, der gewonnenen Freiheit zumindest sanft Grenzen zu setzen. »Am



Michael Bartz, IMC FH Krems: »Unternehmen setzen auf innovative Arbeitsformen, um ihre besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten und gewinnen zu können.«

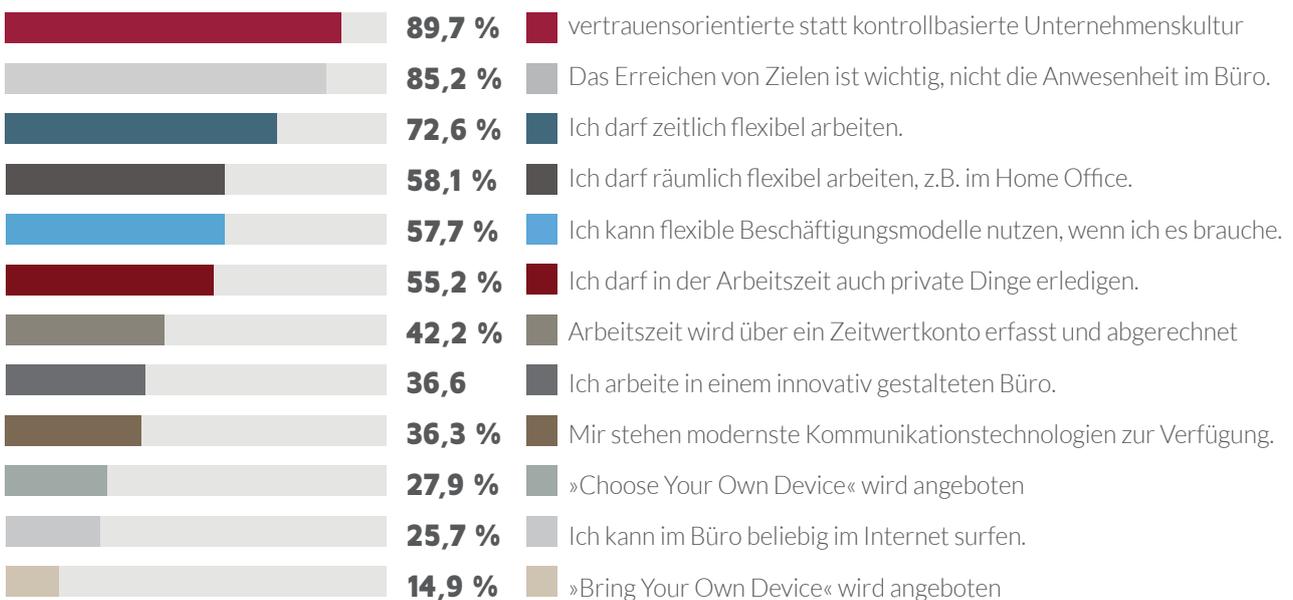
meisten verbreitet sind Spielregeln zu den Themen mobiles Arbeiten, zur Nutzung von Kommunikationstools und der Pflege des digitalen Kalenders, sowie im Umgang mit Social Media«, berichtet Schmutzer. In 65 % der Unternehmen kommen solche Spielregeln zum Einsatz. Als »sinnvoll« er-

achtet mehr als die Hälfte der Befragten Regelungen zur Nutzung von gemeinsamer Bürofläche – Besprechungsräume, Zonen für Telefonate oder ruhigere Bereiche für stille Arbeit. Knapp jeder Zweite findet Regelungen wichtig, welche Kommunikationskanäle für bestimmte Aufgaben und Zwecke genutzt werden sollten. Ebenfalls ein Anliegen vieler ist die Erholungsphase am Wochenende: Auch E-Mails sollten nicht vor Montagfrüh geschickt werden. Einmal muss ja Ruhe sein.

**>> Phasen der Transformation <<**

Ebenfalls untersucht wurde von HMP und FH Krems der Status quo in der heimischen Unternehmenslandschaft hinsichtlich des Schlagwortes der Digitalisierung. Die zunehmende Vernetzung von Unternehmensprozessen, Dingen und Menschen öffnet in allen Branchen neue Möglichkeiten – sogar in bislang von Informationstechnologie kaum durchzogenen Sektoren wie Stahlindustrie und Bauwirtschaft. Generell gilt: »Die Unternehmen sind hinsichtlich Digitalisierung unterschiedlich weit fortgeschritten. Die Mehrheit ist allerdings noch damit beschäftigt, die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihr Unternehmen greifbar zu machen«, verrät Schmutzer. Er teilt die Bereitschaft von Organisationen zur Digitalisierung in vier Evolutionsschritte ein: In der »Sensibilisierung« analysieren Unternehmen vergleich-

**DIESE MERKMALE SIND WICHTIGER ALS HOHES GEHALT**



Die Konzentration auf Zielerreichung statt starrer Anwesenheit und das Arbeiten in einer vertrauensbasierten Kultur sowie räumliche und zeitliche Flexibilität wird für Mitarbeiter immer wichtiger und wird sogar einem hohen Gehalt vorgezogen.

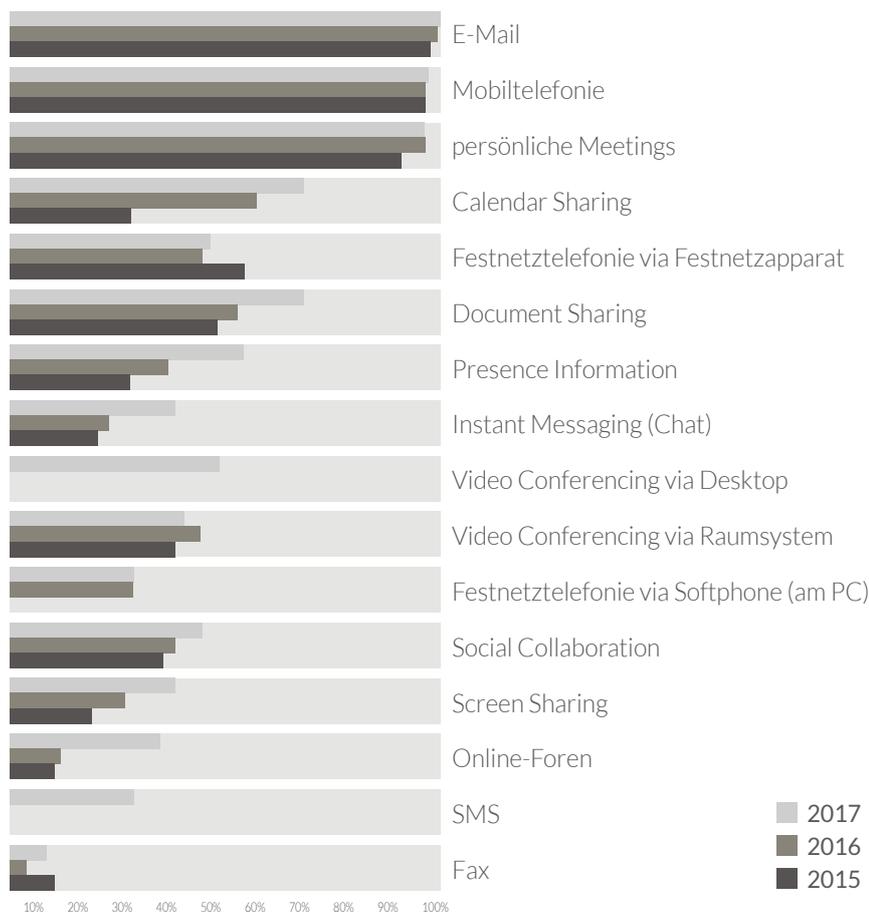
Quelle: HMP Beratungs GmbH

## LAUT DER **UNTERSUCHUNG** **SIND IM DURCHSCHNITT 65 %** DER ARBEITSPROZESSE IN DEN UNTERNEHMEN DIGITALISIERT.

bare Firmen und Branchen sowie aktuelle Technologien. 27 % der Befragten sehen sich auf diesem Stand. 30 % sind bereits in der »Realisierung« – sie definieren eine konkrete Strategie und Umsetzung. In der tatsächlichen »Transformation« sehen sich erst 23 %. Diese Unternehmen machen den Wandel oft auch in Form einer Vorstandsposition fest, einem »Chief Digital Officer«.

Schließlich sind es 20 %, also jedes fünfte Unternehmen, das sich der finalen Phase wähnt. Auf dieser höchsten Ebene dreht sich alles um konstante Innovation. Inbegriffen sind ein komplettes Redesign des Unternehmens und die Etablierung als »Innovation Leader« – und dies auch mit dem Blick über den Tellerrand im Schaffen eines Partner-Netzwerkes.

### BEDEUTUNG VON KOMMUNIKATIONSKANÄLEN IN UNTERNEHMEN



E-Mail bleibt das wichtigste Kommunikationstool. Mobiltelefonie und persönliche Gespräche sind gleich darauf auf Platz zwei. Auch wenn technologiegestützte Kommunikation immer weiter steigt, bleibt der persönliche Kontakt sehr wichtig.

Quelle: HMP Beratungs GmbH

Laut der Untersuchung sind im Durchschnitt 65 % der Arbeitsprozesse in den Unternehmen digitalisiert. Der Digitalisierungsgrad ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Die Nase vorne haben Banken, Handel und Unternehmen aus der IT und Telekommunikation mit einem Grad bis zu 80 % Umsetzungen. Infrastruktur, Energie und Beratung bilden mit Werten um 50 % die Talsohle. Lediglich Tourismus liegt mit 25 % nochmals weit darunter. ■

## BUCHTIPP

### ATLAS DES NEUEN ARBEITENS

> Im Dezember 2016 wurde »Unternehmen der nächsten Generation – Atlas des neuen Arbeitens« in Wien präsentiert. In dem Sachbuch werden Erfahrungsberichte von über 30 Betrieben aus Österreich, Deutschland und der Schweiz angeführt. Erfahrungsberichte gibt es unter anderem von A1 Telekom Austria, Arbeiterkammer Niederösterreich (AKNÖ), Asfnag, Tieto, Bundesministerium für Finanzen, Bundesministerium für Familien und Jugend, BMW Group, Erste Bank, Microsoft und OMV. Die Quintessenz aus den Berichten: Die Transformation von Unternehmen in Richtung neuer, innovativer Arbeitsweisen erfordert Zeit und Ressourcen und ist keinesfalls risikofrei. Umso wichtiger ist es, die Erfahrungen anderer Unternehmen zu nutzen, die sich bereits erfolgreich auf den Weg gemacht haben. Das Buch präsentiert erfolgreiche Lösungsansätze und Vorgehensweisen bei deren Implementierung sowie den erzielten Nutzen.

»Unternehmen der nächsten Generation – Atlas des neuen Arbeitens«, 2016  
Springer Gabler Verlag





Für »Concremote« holten Alexander Hörschläger und Harald Ziebula für DOKA einen eAward nach Amstetten.



Geniales Planungs-Tool »DALEC«: Ausgezeichnet wurden Oliver Ebert, David Geisler-Moroder und Matthias Werner.



10



# Projekte für die Digitalisierung

Ende Februar sind die Siegerinnen und Sieger des eAward gekürt worden. Der österreichische Wirtschaftspreis wurde zum zwölften Mal vergeben.

VON MARTIN SZELGRAD





Ausgezeichnet: Hannes Ritt, FH OÖ, Anna-Lisa Rabl, Andreas Deimbacher und Robert Siegel von door2solution.



»Offisy nutzt FRUX« erfolgreich: Stefanie Gerhofer, Dominik Sticht, Karl-Michael Edlinger und Patrick Kirchmayr.



## ZWEIMAL GEWONNEN

> Unter den Gästen des Galaabends wurde ein Allround-Tool fürs Büro verlost. In Anwesenheit von Karl Hawlik, Geschäftsführer OKI, wurde der Namen des eAward-Preisträgers Patrick Kirchmayr aus dem Hut gezaubert, der den LED-Farbdrucker »C332« mitnehmen konnte. Der kompakte, Vollduplex-fähige Drucker liefert schnell und zuverlässig hochwertige Farbergebnisse auf unterschiedlichen Medien – selbst auf Bannern.



11

> **Die Siegerinnen** und Sieger des Wirtschaftspreises »eAward 2017« stehen fest. Am 23. Februar wurden im Rahmen einer großen Verleihung im T-Center in Wien besonders wirtschaftliche, kundenfreundliche und innovative IT-Projekte aus Österreich in sechs Kategorien ausgezeichnet. Gastgeber Franz Grohs, Vorsitzender der Geschäftsführung T-Systems, begrüßte gemeinsam mit Martin Szelgrad, Report Verlag, die rund 200 Gäste. Vertreter der Jury überreichten Po-

kale und Urkunden. Für die Categoriesieger gab es zudem Marketing-Gutscheine des Report Verlags.

»Die Digitalisierung ist ein Wandel in allen Unternehmensbereichen und Branchen. Von den Besten der Besten lernen ist das Motto. Der eAward zeigt auch heuer wieder eindrucksvoll, welche Trendsetter es im Digitalen Österreich gibt«, betont Christian Rupp, Sprecher der Plattform Digitales Österreich im Bundeskanzleramt. Den Preisträgern gratulierten auf der Büh-

ne auch die eAward-Partner Karl Hawlik, Geschäftsführer OKI, Thomas Riedl, Geschäftsführer Nagarro, und Pamela Posch, Dimension Data.

Der eAward ist einer der größten IT-Wirtschaftspreise in Österreich. Er findet jährlich seit 2005 statt. Bei bislang 57 Galaveranstaltungen in allen Bundesländern sind über 1.200 Projekte nominiert und davon mehr als 350 Projekte ausgezeichnet worden. Im Fokus steht der technologische Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. ■

SCHON  
GEHÖRT?

Das Einladungsmanagement für diese Veranstaltung wurde realisiert mit der Software  
innovativ – preiswert – zeitsparend | [www.eventmaker.at](http://www.eventmaker.at)

event  
maker

KATEGORIE: ARBEITSPLATZ UND ORGANISATION

KATEGORIESIEG



*JobSwipr*  
Projekt: hokify

► **hokify bietet benutzerfreundliche** Bewerbungen direkt am Smartphone und ermöglicht mobil eine durchgängige Jobsuche und Kommunikation mit Unternehmen. Arbeitgeber können über die hokify-App und -Website Stellenanzeigen inserieren und aktiv nach Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen suchen. Die Vision von hokify ist es, Job- und Mitarbeitersuche zum Erlebnis zu machen und den Arbeitsmarkt in Europa zu revolutionieren.

- Die Jury:**
- > Jobsuche ins mobile Zeitalter gebracht
  - > absolut benutzerfreundlich gestaltet
  - > optimale App für das Erreichen junger BewerberInnen

AUSZEICHNUNG



*Talent Solutions*  
Projekt: myVeeta

► **myVeeta unterstützt Arbeitssuchende** bei der Erstellung, dem Versand und der Verwaltung ihrer Bewerbungsunterlagen. Gleichzeitig ermöglicht die Plattform Unternehmen langfristig mit Bewerberinnen in Kontakt zu bleiben. Unternehmen können so Recruitingaufwände und Kosten deutlich reduzieren. Ebenso erhöht sich die Chance Arbeitssuchender auf attraktive Jobangebote von ihren Lieblingsunternehmen deutlich.

- Die Jury:**
- > echter Mehrwert für Benutzer
  - > unkompliziert, macht die Arbeitssuche einfacher
  - > ideale Plattform für die Wirtschaft



*Mindbreeze und Lufthansa Technik*  
Projekt: Insight Engine: 360-Grad-Sicht auf ein Bauteil

► **Bei der Wartung** und Reparatur von Flugzeugen werden in einer Vielzahl an Fachanwendungen Informationen erfasst. Diese müssen zur richtigen Zeit im richtigen Kontext zur Verfügung stehen. Mithilfe von InSpire, einer Lösung des Linzer Suchtechnologie-Experten Mindbreeze können gezielt Informationen gefiltert und bereitgestellt werden. So werden in der 360-Grad-Sicht bei Lufthansa Technik Zusammenhänge von Bauteilen erkannt und miteinander verknüpft.

- Die Jury:**
- > digitales Abbild von Teilen und Prozessen ermöglicht
  - > perfektes Informationsmanagement für die Industrie
  - > sensationell einfach

12

KATEGORIE INDUSTRIE UND GEWERBE



KATEGORIESIEG

*evolaris*  
Projekt: Evocall

► **Mit der Assistenzlösung** Evocall stellen Industriebeschäftigte in einer Anlage eine Verbindung mit Maschinen- oder Prozessspezialistinnen per Datenbrille oder Smartphone her. Über Video und Audio unterstützen die Spezialistinnen aus der Ferne. Sie leiten den Prozess an und senden Schaltpläne, Datenblätter oder Checklisten direkt auf das mobile Gerät. So können zeitkritische Störungen gemeinsam schnell erledigt werden.

- Die Jury:**
- > Digitalisierung und Erneuerung von Serviceprozessen
  - > Einsatz neuer Technologien für mehr Effizienz
  - > Industrie 4.0 made in Austria

## KATEGORIE: BILDUNG UND GESUNDHEIT

## KATEGORIESIEG



Universität Wien, St. Anna Kinderkrebsforschung, Universität für Angewandte Kunst Wien, FFG, T-Systems  
Projekt: Interact & Tröstgeschichten

➤ **Oft müssen schwerkranke** Kinder auch nach einem Krankenhausaufenthalt selbstständig Buch über ihre Symptome und Körperfunktionen führen. Um die Kommunikation zwischen Ärztinnen und Patientinnen zu verbessern, setzt das Projekt auf einen spielerischen Zugang. Interaktive Spiele auf der Website und App motivieren Kinder zur regelmäßigen Dateneingabe. Ärztinnen können die Daten auswerten und Rückschlüsse auf das Befinden ziehen.

**Die Jury:** > adressiert erfolgreich ein wichtiges Thema  
> ermöglicht Empowerment und Verbesserung der Lebensqualität  
> wunderbares, interdisziplinäres Projekt

## AUSZEICHNUNG



**bildung360 - Verein zur Bildungsförderung**  
Projekt: bildung360

➤ **Auf der Förderplattform** bildung360 kann jeder Unterrichtsprojekte von Lehrerinnen fördern, die den Lernalltag von Kindern attraktiver und lebendiger gestalten. Innerhalb von zehn Minuten lassen sich unbürokratisch Projektbeschreibungen mit ihrem Finanzierungsbedarf publizieren. bildung360 verbindet Projektideen der Lehrerinnen mit einer Community von Förderern, die in unser aller Zukunft investieren wollen.

**Die Jury:** > hohe Transparenz der finanzierten Projekte  
> eine ganz wunderbare Idee  
> praktisches Crowdfunding im Bildungswesen



**GoStudent**  
Projekt: GoStudent

➤ **Die Lernhilfe für** Schülerinnen fungiert als stets verfügbare, persönliche Lernassistentin. Die App ermöglicht den Zugriff auf eine Community aus qualifizierten Tutorinnen, an die sich Schülerinnen jederzeit wenden können. Einfach per Smartphone eine Frage stellen – und umgehend fachlich fundierte Antworten von der Community erhalten. Schülerinnen wird so in entscheidenden Momenten unter die Arme gegriffen.

**Die Jury:** > schnelle Antworten auf schnelle Fragen  
> überzeugende Lehr-, Lern- und Nachhilfe 2.0  
> Kontrolle der Smartphones im Unterricht wird jetzt noch wichtiger

13

**Doka**  
Projekt: Concremote

➤ **Concremote ermöglicht durch** Live-Messung der Temperatur- und Festigkeitsentwicklung des Betons, Bauprozesse zu optimieren. Die Daten der Sensoren können über ein gesichertes Webportal abgerufen werden, Meldungen gibt es per Email oder SMS. So können die Verantwortlichen auf der Baustelle Ausschulfristen, Nachbehandlungszeiten und den frühesten Zeitpunkt des Vorspannens zielsicher festlegen. Das spart Geld und Ressourcen.

**Die Jury:** > Digitalisierung der Baustelle  
> tolle Möglichkeit, Zeit zu sparen  
> Komfort und Effizienz in Bauprojekten

**Zumtobel Lighting, Bartenbach, Universität Innsbruck**  
Projekt: DALEC - Lichttechnisches und thermisches Gebäudeauswertetool

➤ **Wie hoch wird** der Energiebedarf des Gebäudes sein? Diese Information ist für die wirtschaftliche Planung wichtig – noch bevor ein Bau startet. In dem Forschungsprojekt wird eine Analyse für ganzheitliche Lichtplanung entwickelt. Sie berücksichtigt Einflussfaktoren wie Tageslicht und Kunstlicht. Die Auswirkung auf Heiz- und Kühlbedarf kann bereits in frühen Entwurfsphasen schnell berechnet werden. Das gab es in dieser Form noch nie.

**Die Jury:** > großes Marktpotenzial  
> noch kein vergleichbares Tool auf dem Markt  
> so einfach wird ganzheitliche Planung

KATEGORIE : TOURISMUS UND SERVICE

KATEGORIESIEG



DefectRadar

Projekt: DRS DefectRadar

DefectRadaBau- und Projektleiterinnen, Architektinnen, Technikerinnen und Facility-Verantwortliche können mit DefectRadar zeit- und kosteneffizient Aufgaben, Mängel oder Qualitätskontrollen direkt auf der Baustelle mit dem Tablet oder dem Smartphone festhalten und inklusive Erledigungstermin weiterleiten. Die intuitive Applikation arbeitet mit Bauplänen, auf denen Informationen auch als Text, Foto oder Sprachnotiz gespeichert werden.

Die Jury: > Digitalisierung bringt Effizienz, hohes Potenzial

- > hilft Fehler zu vermeiden und Kosten zu sparen
- > revolutionärer Ansatz für die Branche

AUSZEICHNUNG



Österreichische Post, T-Systems

Projekt: Kofferraumlogistik

Gemeinsam mit T-Systems und Porsche Austria startete die Post 2015 einen Feldtest zu einer neuen Form der Zustellung. Die Zustellung der Pakete erfolgt in den Kofferraum des eigenen Autos der Kundin. Nun wurde die Kofferraumzustellung für Lieferungen auf Baustellen in den Kofferraum von Firmenfahrzeugen ausgeweitet. Eine App und ein spezielles Informations- und Kommunikationssystem machen es möglich.

Die Jury:

- > einfach zu den eigenen Bestellungen gelangen
- > innovatives Konzept im Boom-Segment E-Commerce
- > sehr praktisch bei Baustellenlieferungen



Savvata IT Services

Projekt: Besichtigung von Kfz- und Sachschäden mit YouCit

Mit YouCit wird das Schadenmanagement bei Versicherungen vereinfacht. Die Lösung ermöglicht die Übertragung eines Live-Videos von einem Smartphone zum Computer einer Sachverständigen. Sie kann das Ausmaß des Schadens begutachten – genau so, als ob sie selbst anwesend wäre. Für die Beweissicherung werden einfach Fotos übertragen. Das spart Zeit, CO<sub>2</sub> und bringt eine Prozessbeschleunigung mit deutlichem Qualitätsgewinn.

Die Jury: > Erleichterung der Schadensabwicklung

- > Verbesserung der Prozesse bei Versicherungen
- > Technik überbrückt geografische Distanzen

14

KATEGORIE: WEB UND E-COMMERCE



in4me

Projekt: In4me FAMiLY-TV

Um die digitale Alterskluft zwischen Jung und Alt zu schließen, stellt in4me FAMiLY-TV eine Verbindung zwischen Smartphone und Fernsehgerät her. Die kleine internetfähige Box wird am Fernsehgerät angeschlossen. Über eine App können Bilddateien vom Smartphone direkt an die Box gesendet werden. So kann die Oma die neuesten Bilder ihrer Enkelinnen einfach über einen eigenen Fernsehkanal sehen.

Die Jury: > fördert gemeinsame Nutzung von neuen Medien

- > schließt die Kluft zwischen den Generationen
- > hat das Potenzial für viele Services

KATEGORIESIEG

## KATEGORIE: VERWALTUNG UND E-GOVERNMENT

## KATEGORIESIEG



**Bundesministerium für Justiz, Bundesrechenzentrum**  
Projekt: Strategische Initiative Justiz 3.0

➤ **Justiz 3.0 ermöglicht** den parallelen Zugriff auf Akten und digitale Abläufe für die österreichische Justiz. Damit können die Durchlaufzeiten von Verfahren verkürzt, Lager-, Transport- und Versandkosten gespart und bürokratische Abläufe eliminiert werden. Mit dem Projekt sind die Voraussetzungen für einen bundesweit tragfähigen Scanprozess und Texterkennung und ein Dokumentenmanagement- und Workflow-System geschaffen worden.

**Die Jury:** ➤ Digitalisierung von End-to-end-Prozessen  
➤ macht die Arbeit einfacher und effizienter  
➤ ermöglicht eine optimale Judikation

## AUSZEICHNUNG



**RiS GmbH**

Projekt: Gemeinde-Info- und -Service-App GemZGo

➤ **Mit der kostenlosen** mobilen App können Bürgerinnen wichtige Informationen und Services abrufen – zu Gemeindepunkten, Veranstaltungen, Müllkalender, Branchenverzeichnis, Vereinen, Lebenslagen, Jobs oder Bürgeranliegen. In der österreichweit nutzbaren App sind alle Städte und Gemeinden enthalten. Mit dabei sind zahlreiche Kooperationspartner, Push-Benachrichtigungen, Augmented Reality und ein QR-Code-Scanner.

**Die Jury:** ➤ bestes Service für BürgerInnen  
➤ alle wichtigen Infos auf der Hand  
➤ wünschen es uns in jeder Gemeinde ausgebaut



**LeReTo**

Projekt: Legal Research Tool LeReTo

➤ **Das Onlinetool zur** Analyse von juristischen Texten identifiziert einzigartig in Österreich zitierte Quellen und fragt diese automatisch im Rechtsinformationssystem des Bundes ab. Für den elektronischen Rechtsverkehr kompatible, verlinkte Dokumente ermöglichen direkt zeitliche Einsparungen. Das erleichtert den Arbeitsalltag von Richterinnen, Rechtsanwältinnen und Konzipientinnen ungemein, die sich so höherwertigen Aufgaben widmen können.

**Die Jury:** ➤ erspart mühsame Arbeit  
➤ so einfach wie genial  
➤ Trend zur Automatisierung von Bürojobs

15

**door2solution, FH Oberösterreich**

Projekt: Interaktives 3D im Browser

➤ **Für eine Kundin** wurde ein interaktiver Ersatzteilkatalog auf Basis von bewegbaren 3D-Geometrien realisiert, der ohne weitere Software vollständig im Browser läuft. Dabei können Teile direkt aus dem Bild oder aus einer Stückliste in den Warenkorb gelegt werden. Die Herausforderung liegt darin, die enormen Datenmengen durch Reduktion zu bewältigen, gleichzeitig aber ansprechende und flott interagierbare 3D-Modelle zu erhalten.

**Die Jury:** ➤ einfacher Zugang für Nutzung  
➤ macht interaktives 3D begreifbar  
➤ Spitzenlösung für Onlineshops

**Zebra New Media, offisy**

Projekt: Offisy nutzt FRUX

➤ **Das Linzer Startup** Offisy – ein Anbieter einer Registrierkassenlösung – setzt auf die Software FRUX, mit der Vertriebsprozesse vollautomatisch optimiert werden. Ergänzt mit Informationen zu potenziellen Leads auch zu Zielgruppen im Internet unterstützt das Sales-Werkzeug mit Datenabgleichen, Terminvereinbarungen und Aufgabenverteilungen. Das Resultat: 50 Prozent mehr Verkaufstermine und 70 Prozent weniger Streuverlust.

**Die Jury:** ➤ beste Unterstützung für den Vertrieb  
➤ bringt Intelligenz in die Prozesse  
➤ wertvolles Betriebsmittel für jedes KMU

# Cools stuff

VON VALERIE UHLMANN

WAS SCHÖN  
IST UND WAS  
SPASS MACHT



## DRAHDIWABERL TO GO

Vinyl ist wieder in! Wer etwas auf sich hält, hat ein paar besondere Schallplatten zu Hause. Der dazu passende Plattenspieler ist allerdings meistens in die Jahre gekommen. LOVE Turntables ist da eine neue, mobile und ziemlich einfache Art, die liebsten Vinyls wieder erklingen zu lassen. Modern und genau andersrum: Der Bluetooth-Spieler, der im Aussehen einem Schnurlostelefon ähnelt, dreht sich auf der Platte und nicht wie bei alten herkömmlichen Geräten umgekehrt. LOVE Turntables wird auf die stillliegende Platte aufgelegt und spielt die Musik mithilfe einer Nadel Richtung Handy, Tablet oder Box.



1



2

## KLEIN, ABER FEIN

Eine Gartenhecke aus Eibe oder Liguster, ein gewöhnlicher Buchsbaum? Das kann ja jeder. Wie wäre es diesen Sommer mit einem Hauch Asien im Garten? Luxurytrees bringt die Jahrhunderte alte Tradition der Bonsai-Bäumchen aus Japan hierher. Die Miniaturbäume werden auf Wunsch direkt aus dem Osten importiert, im Online-Shop werden Baumart, -größe und Form ausgewählt.



> [www.luxurytrees.com](http://www.luxurytrees.com)

## RUNDUM-ROBOTER

Wer hat gesagt, dass Putzen keinen Spaß machen darf? Mit dem Dyson 360 Eye Saugroboter wird das Reinigen der Fußböden zum Spiel: Wie ein ferngesteuertes Auto lässt sich der intelligente Staubsauger per Smartphone durch die Wohnung navigieren. Aber er wäre ja kein Roboter, wenn er nicht auch auf eigene Faust putzen könnte: Per App kann ein genauer Putzplan festgelegt werden. Mit einer 360-Grad-Kamera orientiert sich der Putzroboter in der Wohnung. Ein weiterer Vorteil des smarten Helferleins: Er beklagt sich nicht.

> [www.dyson.de](http://www.dyson.de)



3



4

## BONZEN-HANDY

Neues Smartphone gefällig? Beim neuen Vertu Constellation müssen Sie etwas tiefer in die Tasche greifen. Das Design bietet elegantes Leder, das von einem italienischen Familienunternehmen stammt, und auch das Innenleben ist nicht minder wertvoll: Der Dual-Sim-Slot ist angelegt für Weltreisende, die überall telefonieren. Eine 12-Megapixel-Kamera sorgt für die perfekten Selfies beim Jetset. Gefertigt wird das Handy nicht in einem Billiglohnland, sondern in Großbritannien. Und der Preis? Der ist nicht bekannt, aber es werden wohl mehrere tausend Euro sein.

> [www.vertu.com](http://www.vertu.com)

5



## ATEM GUT, ALLES GUT

»Tief durchatmen!« – dieser Ausspruch in Stresssituationen kommt nicht von ungefähr. Wie wir atmen, hat auch viel damit zu tun, wie wir uns fühlen. Der Spire Breath & Activity Tracker checkt, wenn wir uns verspannen und unsere Atmung verkrampft. Am Gürtel getragen, erfassen spezielle Sensoren, wie sich die Bauchdecke beim Atmen hebt und senkt, und erinnert uns daran, durchzuatmen. Die passende App hält die Atemfrequenz fest und zeigt die Situationen, in denen wir besonders gestresst sind.

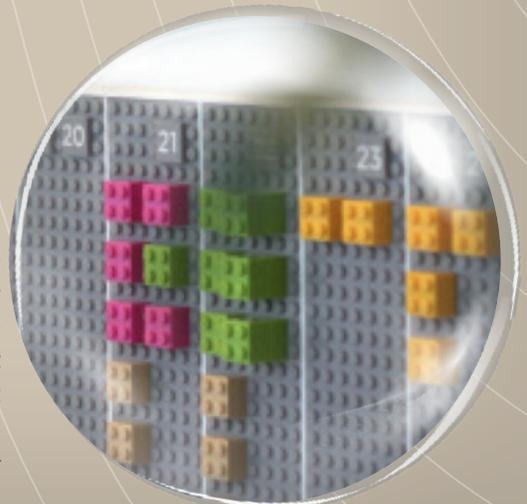
> [www.spire.io](http://www.spire.io)

## PLANEN FÜR VERSPIELTE

Warum sollte der Alltag im Großraumbüro immer grau in grau sein? Der Bit-Planner bringt ein paar Farbtupfer ins Business-Leben. Auf der Wand angebracht, werden mit knalligen Lego-Steinen Termine organisiert und anstehende Abgabetermine markiert.

> [www.bit-planner.com](http://www.bit-planner.com)

6





EINE EHRENRETTUNG VON RAINER SIGL



# Auch nur Menschen

**Wer wird denn so kleinlich sein: Das politische Personal wird allzu oft zu Unrecht kritisiert.**

“

*Menschen sind nicht unfehlbar.*

”

38



Irren ist menschlich, Naivität eine sympathische Tugend und wer immer recht hat, ist ein elender, streberhafter Besserwisser. Dass sich in Österreichs liberalen Hetzmedien nicht erst in letzter Zeit die freche Kritik an gutgläubigen Entscheidungen und Aussagen seiner tüchtigen politischen Elite mehrt, ist eine mehr als unschöne Entwicklung. Ich sage: Schluss damit!

Muss man es wirklich erwähnen? Auch Politiker sind nur Menschen, und Menschen sind nicht unfehlbar. Ständig wird dem politischen Personal vorgeworfen, abgehoben zu sein und in anderen Sphären zu schweben – und wenn es sich dann mal in die menschlichen, allzumenschlichen Niederungen der Fahrlässigkeit, der Schlamperei oder schlicht der gerade vielleicht möglicherweise doch nicht kriminellen Naivität verirrt, muss man doch nicht zum Beispiel noch Jahre später einen uralten, nach bestem Glauben und Gewissen um ein paar läppische hundert Millionen Euro danebengegangenen Abfangjäger-Deal wieder herauskramen!

Oder, aktuell: das Scheindrama mit angeblich nicht ganz so günstigen Flugreisen tüchtiger Minister mit tadellosen Finanzvergangenheiten in gemeinnützigen Stiftungskonstruktionen – immer so kleinlich alle! Mein Gott, wenn halt aus völlig unerfindlichen Gründen Stau ist an der Grenze! Wie, übrigens, ganz oft in ansonsten touristisch einwandfrei kommerziell verwertbaren Innenstadtbezirken, weil dort quasi täglich rund um die Uhr von sozialschmarotzenden Staatszersetzern aus Jux und Tollerei berufsdemonstriert wird!

DAS sind die wirklichen Probleme, aber statt, wie von anderer Seite höchst originell und zukunftssicher angeregt, diese unnützen Rülpsen demokratischer Restitutive von der Fuzo in den schicken Cyberspace zu, wasweißich, Facebook oder Twitter oder MySpace zu verlegen, maulen die üblichen Verdächtigen, dass die uncool veraltete Verfassung das angeblich nicht zulasse – umso schlimmer!

Aber, klar, wenn man dann wiederum gutgläubig und im ernstesten Bemühen um praktikable Lösungen anregt, man könne ja vielleicht sein Eigenheim oder den Bezirk oder das Land zukunftssicher per Video rundumüberwachen, weil einem sonst ein böser Anarchist auf die Fußmatte gackt, ist man erst recht der Angeschissene!

Im Ernst: Es ist höchste Zeit, auch und vor allem bei jenen tüchtigen Entscheidern, die so viel Verantwortung tragen müssen, hin und wieder mal als Bürger menschlich zu reagieren. Man muss nicht jede möglicherweise verfassungswidrige gute Idee von Menschen niederbrüllen, die halt – wie wir alle, seien wir uns ehrlich – hin und wieder unfassbar haarsträubenden mit ihrer Position eigentlich unvereinbaren Blödsinn daherschwafeln, die Grundlagen des demokratischen Staatswesens gerade nicht parat haben, die Abhaltung von ein, zwei Wahlen vergeigen oder aber aus purer Naivität nicht ganz so gelungene Milliarden deals abschließen. Kann jedem passieren!

Und wenn's passiert ist, kann man eben nix mehr machen. Denn schließlich sind wir ja gottlob keine Bananenrepublik, in der das Personal beim geringsten Fehlerchen in den feigen Rücktritt flieht. So weit kommt's noch.

Foto: Thinkstock

# PODIUMS

g e s p r ä c h e

**Report Verlag**

Magazine | Bücher | Publishing | New Media

Die Report-Reihe der  
Fach- und Podiumsgespräche mit Publikumsbeteiligung

Die nächsten Termine:

## DATEN: SMARTE SPEICHER, VERTRAUEN IN UNTERNEHMEN

Cloud-Computing, hybride IT und Datenschutzgesetz – Wo sollten Daten gespeichert werden? Die Diskussion zur Chefsache Datenschutz, Ausfallssicherheit und die richtigen Strategien in Unternehmen: Was Speicherlösungen mit der Datenschutzgrundverordnung zu tun haben.

Wann: 9. März 2017; Beginn: 17.30 Uhr

Wo: OCG, Österreichische Computer  
Gesellschaft, Wollzeile 1-3, 1010 Wien

## SECURITY: SO SCHÜTZEN SIE IHR UNTERNEHMEN

Neue Technologien und die zunehmende Vernetzung machen Unternehmen angreifbarer für Attacken aus dem Internet. Im Fabasoft TechSalon beleuchten wir, welche Gefahren 2017 drohen und wie sich Unternehmen mit Network- und Information-Security schützen können.

Wann: 30. März 2017; Beginn: 17.30 Uhr

Wo: Fabasoft TechSalon  
Laxenburger Straße 2/6. Stock, 1100 Wien

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



# TEAMS WORK.

Weil Erfolg nur im Miteinander entstehen kann. Die STRABAG-Gruppe ist mit einer Leistung von rund € 14 Mrd. und jährlich mehr als 15.000 Projekten einer der führenden europäischen Technologiekonzerne für Bau-dienstleistungen. Unser Angebot deckt die gesamte Bauwertschöpfungskette ab – möglich gemacht durch das Know-how und das Engagement unserer 73.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als ein großes Team auch komplexe Bauvorhaben durch perfekte Abläufe termin- und qualitätsgerecht sowie zum besten Preis realisieren. Wir glauben an die Kraft des Teams. Und daran, dass genau das den Unterschied für unsere Auftraggeberschaft ausmacht, um Außergewöhnliches entstehen zu lassen.

[www.strabag.com](http://www.strabag.com)



**STRABAG**  
TEAMS WORK.