



MIST IST NICHT GLEICH MIST!

615.000 t
CO₂
 GESPART MIT DEM
 ARA SYSTEM



Richtiges Mülltrennen schützt die Umwelt und stärkt die Wirtschaft. Gemeinsam mit ihren Partnern konnte die ARA im letzten Jahr 615.000 Tonnen CO₂ einsparen und wertvolle Rohstoffe für die Zukunft sichern.

 facebook.com/ARA.recycling www.ara.at

SO MACHT RECYCLING SINN.

ARA 
 Altstoff Recycling Austria



Altersgemischte Teams

32



Wirtschaftspreis eAward

36

Wein & mehr im Sausal

44



Inhalt

REPORT PLUS DAS
UNABHÄNGIGE
WIRTSCHAFTSMAGAZIN

AKUT

4 Mann des Monats. Red-Bull-Chef Dietrich Mateschitz steckte mit Kalkül 50 Millionen Euro in das spektakuläre Stratos-Projekt.

10 E-Mail aus Übersee. Von Armen und Reichen und denen dazwischen. Princeton ist eine Eliteuni. Es treffen sich Arme und Reiche – übrig bleibt die Mittelklasse.

TITEL

14 TopSharing – Arbeitsteilung in der Chefetage. Familie und Managementkarriere gelten als unvereinbar. Ein Schweizer Modell zeigt, wie Jobsharing auf höchster Ebene funktionieren kann.

INTERVIEW

20 »Ich wurde nicht mit offenen Armen empfangen.« Hotelier Werner Hamacher über jugendlichen Leichtsinn und seine Erfahrungen als Quereinsteiger in der Tourismusbranche.

AUSZEICHNUNG

22 Mit Qualität für Begeisterung sorgen. Die Verleihung des Staatspreises Unternehmensqualität brachte die Erkenntnis, dass mit Engagement und Begeisterung vieles möglich ist.

FACILITY MANAGEMENT

26 Abschied vom Hausmeister-Image. Putzkolonnen und Lampentausch waren gestern. Die Branche beeindruckt mit einem Strauß von ungewöhnlichen und komplexen Dienstleistungen.

INNOVATION

38 Invasion der Roboter. Intelligente Maschinen haben auch in industriellen Bereichen längst unser Leben erobert. Wird der Mensch als Arbeitskraft bald überflüssig?

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: Univ.-Prof. Dr. Johann Risak, Heinz van Saanen, Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. LAYOUT: Report Media LLC PRODUKTION: Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl DRUCK: Styria MEDIENINHABER: Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, A-1170 Wien TELEFON: (01)902 99 FAX: (01)902 99-37 E-MAIL: office@report.at. www.report.at



»ausgesprochen«

»Seit einiger Zeit verkehrt Geld ja nur noch virtuell. Deshalb kann auch keiner mehr damit umgehen.«

DER DEUTSCHE ARCHITEKT LUDGER DEDERICH erklärt bei einem Wien-Besuch launig, warum es mit der Wirtschaft kontinuierlich bergab geht.

»In Kleingärten gibt es sehr fantasievolle Bauwerke. Außerdem werden sie von Obmännern verwaltet, die sich als freie Mitarbeiter der Baupolizei verstehen«,

BEGRÜNDET GERHARD CECH, LEITER DER WIENER BAUPOLIZEI, warum ein eigenes Fachdezernat für Kleingärten dringend notwendig ist.

»Die Autos schauen aus wie Autos.«

FÜR ALEXANDER SCHMIDECKER, GESCHÄFTSFÜHRER DER RAIFFEISEN-LEASING, sind Erdgasautos schon rein optisch nicht im Nachteil. Wie immer kommt es aber auf die inneren Werte an.

»Ein Autokäufer weiß alles – nicht nur den Kaufpreis, sondern auch den Verbrauch, die Wartungsintervalle und Versicherungskosten. Bei Immobilien schert sich da keiner drum, da zählen nach wie vor nur die Errichtungskosten.«

DER DEUTSCHE LEBENSZYKLUSKOSTENEXPERTE UWE ROTERMUND kritisiert die fehlende Weitsicht bei Investoren und Bauherren.



PHANTOM UND PR-GENIE. Didi Mateschitz zieht hinter den Kulissen die Fäden.



■ MANN DES MONATS: DIETRICH MATESCHITZ

Der scheue Milliardär

Der Mut Felix Baumgartners sei unbestritten, den größten Gewinn aus dem spektakulären Stratos-Projekt zieht jedoch sein Financier: Red-Bull-Chef Dietrich Mateschitz spendierte die 50 Millionen Euro für den Sprung aus der Stratosphäre. Ein kluges Investment: Der Wert der Marke Red Bull dürfte allein durch die internationale Berichterstattung enorm steigen. Vor allem auf dem wichtigen US-Markt, wo das taurinhaltige Getränk bis 1997 verboten war, wird der Konzern nun kräftig durchstarten.

Die Erfolgsgeschichte des Energy Drinks gilt als das Marketingphänomen der letzten Jahrzehnte. Mateschitz, als Marketingmanager für Blendax in Asien unterwegs, entdeckte das exotisch-süße Getränk in einer Bar in Hongkong, passte es an westliche Geschmäcker an und brachte es 1987 zunächst in Österreich auf den Markt. An einen weltweiten Siegeszug glaubte damals kaum jemand. Einzig der Vorarlberger Fruchtsaftproduzent Rauch war zu einer Kooperation bereit – bis heute werden die beliebten Dosen großteils im Ländle abgefüllt. Gerüchten zufolge ohne fixen Vertrag – Mateschitz setzt bei seinen Geschäften auf Handschlagqualität. 51 % des Unternehmens gehören noch immer seinen thailändischen Partnern. Allein im Vorjahr legte der Konzern mit Hauptsitz in Fuschl am See bei Umsatz und Gewinn deutlich zu. Weltweit wurden 2011 rund 4,5 Milliarden Dosen Red Bull verkauft, um 11 % mehr als im Jahr davor. Der Gewinn stieg um fast 40 % auf die Rekordmarke von 311 Millionen Euro. Zum Imperium gehören u.a. der TV-Sender Servus TV, ein Zeitschriftenverlag sowie der Hangar 7 in Salzburg mit Flugzeugmuseum und Nobelrestaurant. Ein Drittel des Umsatzes fließt erneut in Marketingmaßnahmen. Denn bei Red Bull steht weniger das Produkt als das damit transportierte Image im Mittelpunkt. Griff Mateschitz in den Anfangsjahren noch bevorzugt Extremsportlern finanziell unter die Arme, wurde das Sponsoring später auch auf breitenwirksame Sportarten wie Formel 1 und Fußball ausgeweitet. Mit unterschiedlichem Erfolg: 2010 eroberte Sebastian Vettel den Weltmeistertitel für Red Bull Racing und ist drauf und dran, diesen Erfolg in der laufenden Saison zu wiederholen. Im Fußball konnten die gesponserten Vereine, allen voran Red Bull Salzburg, gemessen an den hohen Investitionen nicht überzeugen.

Sein Privatleben hält der drittreichste Österreicher strikt unter Verschluss. Schöne Frauen an seiner Seite wechseln oft im Jahresrhythmus, sein 19-jähriger Sohn Mark soll bald in die Fußstapfen des sportlichen 68-Jährigen treten. Bereits vor einigen Jahren reduzierte Mateschitz, der schon als WU-Student nicht durch Fleiß auffiel (Abschluss nach 20 Semestern), sein Arbeitspensum auf eine Drei-Tages-Woche. Hobbys – besonders seine größte Leidenschaft, das Fliegen – waren ihm schon immer wichtiger.

■ EDITORIAL

Sind wir müde?



»Wachstum beginnt im Kopf«

ALFONS FLATSCHER,
HERAUSGEBER

»Alois Steinbichler, der Vorstandsvorsitzende der Kommunkredit, brachte die Problematik bei der vom Report Verlag organisierten Enquete »Chance Hochbau« auf den Punkt und meinte sinngemäß: Wenn Österreich in eine Rezession schlittert, dann kommt die Republik der 100%-Schuldenquote dramatisch nahe. Der Wind der Konjunktur kann schnell drehen, wie Josef Schmidinger, Generaldirektor der S-Bausparkasse, berichtete: »Seit einem halben Jahr spüre ich, dass wir müde werden und dass Investitionsentscheidungen nicht fallen.«

Die Unternehmen sind extrem zurückhaltend und warten, bis die Dinge klarer werden. Private tun das auch und damit entsteht ein Klima der Stagnation, und das ist brandgefährlich.

Die »Wunderdroge«, sagt Alois Steinbichler, sei Wachstum; davon hängt die Zukunft des Landes ab. Aber Wachsen beginnt im Kopf und ist nur möglich, wenn der Markt, sprich die Summe der Entscheidungsträger, an die Zukunft glaubt. Die aktuelle Regierung trägt dazu wenig bei, sie zaudert, statt zu handeln, sie sitzt aus, statt voranzugehen. »Was stolpert, muss man stoßen, damit es fällt und der Weg frei wird für Reformen«, so formulierte Hannes Androsch am Parteitag der SPÖ, nachdem sich der Bundeskanzler blamiert hatte – und es klang wie ein Aufruf zum Umsturz.

■ VICTOR AWARDS 2012

Die besten Banken

IN BADEN wurden auch heuer wieder im Rahmen einer großen Gala die *besten deutschsprachigen Banken* mit dem victor Award ausgezeichnet. In sieben von neuen Kategorien kam der Sieger aus dem Hause Raiffeisen.



ALLE PREISTRÄGER DES VICTOR AWARD 2012, flankiert von den Veranstalterin Christian Rauscher und Barbara Aigner von emotion banking.

DIE VICTOR AWARDS 2012 standen ganz im Zeichen des Giebelkreuzes. Selten zuvor hat ein Konzern die Awards so dominiert wie heuer Raiffeisen. Über den Titel »Bank des Jahres« darf sich die Raiffeisenbank Region Ried im Innkreis freuen. Die Rieder konnten in allen Kategorien überzeugen,

speziell in der Kategorie »Kunden«, in der sie ebenfalls eine Trophäe abstaubten. Die beste Mitarbeiterorientierung lebt die Raiffeisenbank Defereggental. Dort fühlen sich die Mitarbeiter »sicher und anerkannt« und haben die Möglichkeit, »sich in ihren Aufgaben zu verwirklichen«. Nicht weniger wichtig als

ALLE PREISTRÄGER IM ÜBERBLICK

Bank des Jahres 2012:	Raiffeisenbank Region Ried i.l. (A)
Kategorie Strategie:	Raiffeisenkasse Bruneck (I)
Kategorie Führung:	Volksbank Mittweida (D)
Kategorie Mitarbeiter:	Raiffeisenbank Defereggental (A)
Kategorie Kunde:	Raiffeisenbank Region Ried i.l. (A)
Kategorie Firmenkunde:	Bankhaus Schelhammer & Schattera (A)
Kategorie Unternehmenskultur:	Raiffeisenbank Wels Süd (A)
Kategorie Dynamik:	Raiffeisenbank Eberndorf (A)
Kategorie Innovation:	Raiffeisenbank Bludenz (A)

die Mitarbeiter einer Bank sind natürlich die Kunden. Besonders gut geht es den Firmenkunden des Bankhauses Schelhammer & Schattera. Rund 40 % der Firmenkunden wurden in letzter Zeit von diesem Bankhaus regelrecht begeistert. Für 86 % ist das Bankhaus die erste Anlaufstelle bei offenen Fragen und die Zufriedenheit mit der Qualität der Beratung ist überdurchschnittlich hoch.

Die Ehre der deutschen Banken verteidigt die Volksbank Mittweida. »Richtet man den Blick auf das Kapitel Führung in der Volksbank Mittweida, so strahlen einem fast nur grüne Ampeln entgegen und damit allesamt bessere Werte als die internationale Benchmark«, sagt Jurymitglied Roland van Gisteren.

» Hintergrund «

Als Grundlage für die Vergabe der Awards gilt das Analysetool victor, welches speziell von emotion banking entwickelt wurde. »Für uns ist victor das strategische Steuerungselement schlechthin«, sagt etwa Vorjahressieger Klaus Safferreuther von der Volksbank Mosbach. victor liefert ein umfassendes Feedback, in dem die wesentlichen und zentralen Stakeholdergruppen wie Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden befragt werden. Die Sichtweisen der Stakeholdergruppen werden gegenübergestellt und dadurch sogenannte Gaps aufgezeigt, was es der jeweiligen Bank ermöglicht, unerwünschte heterogene Bereiche zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. ■

Integrierte Managementsysteme sind unsere Kompetenz

Qualitätsmanagement ist DIE zentrale Integrationsplattform.

Trainings ■ Assessments ■ Zertifizierung



EFQM ■ Net ■ EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY

Quality Austria ist akkreditiert vom BMWFJ.

www.qualityaustria.com

■ ÖKOENERGIE

Umweltbewusst unterwegs

KLIMASCHUTZ und Nachhaltigkeit sind derzeit in aller Munde. Kleineren und mittleren Unternehmen, die tatsächlich umweltbewusst handeln wollen, bietet Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement bis Mai 2013 einen kostengünstigen Umstieg auf Erdgasautos. Eine Kooperation mit Wien Energie garantiert zudem einen Treibstoffpreis von 1,10 Euro/kg für die gesamte Laufzeit des Leasingvertrages (48 Monate). In Wien kann bei 17 Erdgas-Tankstellen getankt werden. Je nach Modell und Verbrauch sind damit Einsparungen von bis zu 60 % im Vergleich zu diesel- oder benzinbetriebenen Fahrzeugen möglich. »KMU, die diese Chance nutzen, leisten zweifelsohne einen wichtigen Beitrag, um die Umwelt zu schonen«, freut sich Raiffeisen-Leasing-Geschäftsführer Alexander Schmidecker. Finanziert werden Erdgasautos der Marken Opel, Iveco, VW, Mercedes und Fiat.

Um Ökoenergieprojekte in Österreich voranzutreiben, finanziert Raiffeisen-Leasing seit mehreren Jahren auch Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energie. Aktuell werden zwei Windparks – Scharndorf und Trautmannsdorf – um insgesamt 16 Anlagen erweitert.

■ BILDUNG

Kaderschmiede für Manager

IN BLED/SLOWENIEN, in unmittelbarer Nähe der österreichischen Grenze, hat sich die IEDC School of Management als führende Ausbildungsstätte für Manager in Zentral- und Osteuropa etabliert. Kürzlich

■ PERSONAL AUSTRIA 2012

Zwei Tage im Zeichen des Personalmanagements



PERSONAL AUSTRIA ist Österreichs führende B2B-Networking-Messe rund um das Personalmanagement.

Am 7. und 8. November 2012 lockt die Personal Austria wieder in die Messe Wien und präsentiert bereits zum elften Mal neue Produkte, Trends und Weiterentwicklungen der HR-Branche.

Mehr als 100 Referate, Podiumsdiskussionen, Best-Practice-Beispiele und moderierte Gesprächsrunden stehen auf dem Programm der Fachmesse für Personalwesen und ihrer Schwesterveranstaltung, der Professional Learning Austria. Mit einem neuen Schwerpunktbereich zur betrieblichen Gesundheitsförderung möchte die Personal Austria Führungskräften und Personalverantwortlichen aufzeigen, wie sie die Gesundheit und die Motivation ihrer Mitarbeiter erhalten und fördern können. Die Personal Austria geht in diesem Jahr auch mit einem erweiterten IT- und Software-Portfolio an den Start: Personalisten und IT-Leiter erfahren hier, wie sie die Schnittstellen und Synergien zwischen ihrer Business-IT und der HR-Software besser nutzen können. Parallel zu dem Messe-Duo findet auch wieder die Austrian eLearning Conference (AeLC) statt.

WEITERE INFORMATIONEN UNTER: www.personal-austria.at.



IEDC IN BLED, SLOWENIEN. MBA auf höchstem Level.

wurde die Schule von der Association of MBAs im Finale des »MBA Innovation Award 2012« unter die vier innovativs-

ten Schulen der Welt gewählt. Auch einige österreichische Unternehmen wie Erste Bank, Vienna Insurance Group oder

auch Henkel CEE lassen ihre Führungskräfte an der IEDC ausbilden. Geboten werden verschiedene MBA- und PhD-Programme sowie maßgeschneiderte Ausbildungspläne für Firmen. IEDC-Präsidentin Danica Purg, 2010 als »International Educator of the Year« ausgezeichnet, legt großen Wert auf internationalen Standard: 95 % der Lehrenden und 80 % der Studierenden kommen aus dem Ausland, rund ein Drittel sind Topmanager.

INFO: www.iedc.si

Herbert, 69
Pensionist

Opa sagt,
wir kosten ihn
mehr Energie ...

Lara, 9

... als unsere
Wohnung.

Amelie, 7

Amelie badet gerne und Lara hat es gerne warm. Herbert sieht es gelassen. Denn die Familie lebt in einem energiesparenden Passivhaus, wo sich die Kosten für Warmwasser und Heizung in Grenzen halten. Nur einer von vielen Vorteilen des ökologischen Wohnbaus mit Förderung von umweltfreundlichen Technologien. So wird nicht nur das Geldbörsl, sondern auch Wiens Umwelt geschont. Dank der höchsten Dichte an mehrgeschossigen Passivhausbauten weltweit – in Wien, der **Stadt fürs Leben**.

i Mehr Infos unter www.wohnservice-wien.at sowie unter der Service-Nummer „Alles rund ums Wohnen“: **4000-8000** (werktags von 8 bis 20 Uhr)



einfach
nachhaltig
wohnen

StadT Wien
Wien ist anders.

■ KOMMENTAR

»Mit einer Lehre ist alles drin«

EIN GASTKOMMENTAR VON *Christoph Leitl*, Präsident der Wirtschaftskammer Österreich.



»LEHRE,
MATURA UND
STUDIUM
DÜRFEN KEINE
GEGENSÄTZE
SEIN«,
FORDERT WKO-
PRÄSIDENT
CHRISTOPH LEITL.

IM IMMER STÄRKER werdenden globalen Wettbewerb liegt Österreichs größte Chance in Innovation, Forschung sowie Qualität. Dafür brauchen wir für die Zukunft die besten Schulen der Welt, die die Begabungspotenziale unserer Kinder und Jugendlichen bestmöglichst ausschöpfen. An einer Reform des Schulwesens beteiligen wir uns aktiv und haben entsprechende Vorschläge auch schon der Politik vorgelegt.

Wo wir bereits jetzt zu den Besten der Welt gehören, ist bei der Berufsausbildung! Sowohl bei den Berufs-Welt-, als auch den Berufs-Europameisterschaften räumen unsere jungen Fachkräfte regelmäßig Medaillen ab und finden sich als Team immer auf einem Stockerlplatz. Positiv in diesem Zusammenhang ist auch, dass der Lehrabschluss nach wie vor die häufigste Basis für Unternehmertum und leitende Positionen ist – 39 % aller Leitungspositionen in der Wirtschaft sind mit Lehrabsolventen besetzt.

Es sind aber nicht nur diese tollen Ergebnisse, die uns zeigen, dass wir mit unserem Dualen Bildungssystem den richtigen Weg eingeschlagen haben. Die Bestätigung geben uns auch die »nackten Zahlen«: Während Länder in Europa ohne ein Duales Bil-

dungssystem mit Jugendarbeitslosenquoten von rund 20 % zu kämpfen haben, können wir in Österreich auf die niedrigste Quote mit 8 % stolz sein. Oder, um konkret zu werden: Finnland ist zwar Pisa-Sieger und hat das beste allgemeinbildende Schulwesen. Aber eine Duale Lehr-Ausbildung wie wir

MIT EINER AHS-MATURA ALLEIN HAT EIN JUGENDLICHER **am Arbeitsplatz null Chancen** – MIT EINER LEHRE ABER ALLE MÖGLICHKEITEN.

hat Finnland nicht und deshalb eine doppelt so hohe Jugendarbeitslosenquote. Auch die OECD sieht das österreichische Berufsausbildungssystem als weltweit vorbildlich an und das World Economic Forum hat Österreich im Wettbewerbsranking verbessert, weil wir in der beruflichen Ausbildung Spitze sind.

» Heute an morgen denken «

Wir stehen also gut gerüstet da für die Herausforderungen der Zukunft. Wir dürfen uns auf diesem Polster aber nicht ausruhen. Denn in den nächsten Jahren sinkt angesichts geburtenschwacher Jahrgänge die Zahl der 15-Jährigen dramatisch und

gleichzeitig verschärft sich der Fachkräftemangel in unseren Betrieben. Zugleich entscheiden sich immer mehr Jugendliche gegen eine Lehrausbildung und für eine weiterführende Schule. Der Wirtschaft fehlen durch diese demografische und bildungspolitische Entwicklung tausende Fachkräfte, die für eine stabile Entwicklung unserer Wirtschaftskraft notwendig sind. Die duale Ausbildung muss das attraktivste Ausbildungsangebot für junge Menschen werden. Darum arbeiten wir daran, unser schon jetzt international gelobtes System weiter zu verbessern.

Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Erhöhung der Attraktivität der Lehrberufe, denn die Lehre ist keine Einbahnstraße, doch dieses Bewusstsein muss noch stärker in die Köpfe der Jugendlichen und ihrer Eltern hinein! Die Lehre ist etwas Positives mit unzähligen tollen Zukunftschancen und quasi einer »Jobgarantie«. Mit einer AHS-Matura alleine hat ein Jugendlicher heute am Arbeitsmarkt null Chance, mit einer Lehre aber alle Möglichkeiten. Über 200 attraktive Lehrberufe stehen den Jugendlichen zur Verfügung – mehr Auswahlmöglichkeiten als alle Universitäten zusammen anbieten können. Ein ganz besonderes Augenmerk muss die Bildungspolitik in den nächsten Jahren daher auf die Berufsorientierung legen, denn es darf nicht sein, dass 50 % aller Mädchen nur einen von vier Lehrberufen ergreifen. Außerdem müssen wir noch stärker vermitteln, dass auch der Weg in den tertiären Bildungsbereich, auf die Universitäten, mit einer Lehre möglich ist und an sich je-

dem offen steht. Wer etwa im Anschluss an die abgeschlossene Lehre die Berufsmatura macht, kann auch studieren. Oder man wählt gleich die Schiene »Lehre und Matura« und lernt neben der Berufsausbildung für die Reifeprüfung.

Lehre, Matura und Studium dürfen keine Gegensätze sein. Vielmehr muss es als Bereicherung angesehen werden, wenn junge Menschen ihren Lehrberuf mit einer höheren Ausbildung kombinieren wollen. Hier gilt es Anreize zu schaffen, die die Verbindung von dualer und höherer Ausbildung einfacher und durchlässiger gestalten. Das Motto lautet also, »von der Lehre zum Unirektor – es ist alles drin!«



BUCHTIPPS

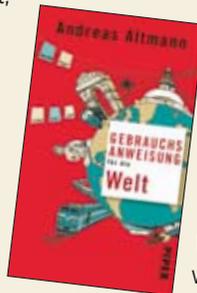
»Urlaubsbetrachtungen.

Sie heißen Lindner, Moser oder Belmann und sind in ihren Unternehmen unentbehrlich. Zumindest tun sie alles, um diesen Schein zu wahren.

Aber ein Ereignis stellt jeden Manager auf eine harte Probe: Urlaub. Allein die Vorstellung, die Firma könnte in seiner Abwesenheit zugrundegehen, treibt ihm Schweißperlen auf die Stirn. Also wird später nach- und früher abgereist, ständiger Kontakt zum Office gehalten und am Strand reichlich Fachliteratur gewälzt. Denn ein echter Manager kommt auch in den Ferien nicht zur Ruhe - statt der Belegschaft wird eben die Familie gemanagt. Nach so viel »Quality Time« sehnen sich nicht nur Frau und Kinder nach einem baldigen Ende des gemeinsamen Urlaubs. Schließlich warten in der Firma wichtige Entscheidungen: Jene Kollegen, die in Vertretung die anstehenden Aufgaben inzwischen mit Bravour gemeistert haben, müssen entlassen werden. Sie wissen, wie überflüssig ihr Vorgesetzter eigentlich ist. Gekonnt sezziert Martin Suter in bissigen Kurzgeschichten den

Mikrokosmos Chefetage während der Ferienzeit. Der Stress macht nämlich keine Pause, er nimmt nur andere Formen an. Am Strand würdevoll die Badehose zu wechseln, kann schon eine ungeahnte Herausforderung sein. Und den Urlaub tatsächlich zur Entspannung zu nutzen, ist ohnehin schwieriger als gedacht.

MARTIN SUTER: *Abschalten. Die Business Class macht Ferien. Diogenes, Zürich 2012*



»On the Road again. Wenn einer eine Reise tut, so kann er was erzählen. Und Andreas Altmann ist viel herumgekommen. Der Revoluzzer unter den Reisejournalisten nimmt sich wie in seinen unkonventionellen Reportagen auch hier kein Blatt vor den Mund. Gnadenlos rechnet er mit Pauschaltouristen und Stubenhockern in gewohnt rotzig-frechem Stil ab.

Ihnen blieben die wahren Wunder dieser Welt verborgen, denn die wären meist unerwartet an den ungewöhnlichsten Orten zu entdecken, so Altmann. In der Schilderung dieser »magischen

Atlas Copco

Atlas Copco GmbH Kompressoren & Drucklufttechnik
 Csokorgasse 11, 1110 Wien
 Tel. 01/76 012 -0
 E-Mail: kompressoren@at.atlascopco.com
www.atlascopco.at

Momentek« läuft Altmann zu literarischer Hochform auf, vermag zu berühren und zu inspirieren. »Reisen öffnet Türen. Auch jene, die in verbotene Räume führen. Meist gehe ich hinein«, bekennt sich der Autor offenherzig zu nicht immer ganz legalen Methoden, um ans Ziel zu kommen oder einfach das Leben in vollen Zügen zu genießen - Joint und One-Night-Stand inklusive. Zum Glück fehlt nämlich nicht viel: »Reisende träumen nicht, sie gehen los. Was immer die Erde und der Himmel ihnen bietet: Sie sind da.«

ANDREAS ALTMANN: *Gebrauchsanweisung für die Welt. Piper, München 2012*

steel

Die langjährige Erfahrung im konstruktiven und architektonischen Stahlbau garantiert ein hohes Maß an Lösungsorientiertheit, schnelle Realisierung und perfekte Umsetzung.

general contracting

Als Spezialist für schlüsselfertige Lösungen übernimmt Unger die umfassende Projektsteuerung sowie das Projektmanagement von Beginn an und schließt intelligente Gebäudetechnik mit ein.

real estate

Die Unger Immobilien befasst sich mit Real Estate Agenden und strategischer Beratung, beginnend von Entwicklung, Planung und Umsetzung von eigenen oder externen Projekten.

Unger Steel Group worldwide.

Als erfahrener Komplettanbieter liefert die international tätige Unger Gruppe langjähriges und branchenübergreifendes Know-how in allen Baubereichen und trägt nachhaltig zum Erfolg ihrer Kunden bei. Jahrzehntelange Kompetenz in der stahlverarbeitenden Industrie und der ganzheitlichen Projektabwicklung machen das Unternehmen im Familienbesitz zu einem vertrauensvollen und verantwortungsbewussten Partner. Europaweit ist Unger die Nummer eins im Stahlbau.

Erfolgsfaktoren: Termintreue, Qualität und maßgeschneiderte Lösungen

www.ungersteel.com





Von Armen und Reichen und denen dazwischen

PRINCETON ist eine Eliteuni. *Es treffen sich Reiche und Arme* – und wenige dazwischen.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Für wenige Stunden hatte die »Occupy Wall Street«-Bewegung Princeton erfasst. Zwei Dutzend Jugendliche demonstrierten vor dem Hauptingang der Eliteuniversität in der Nassau Street. Auf einem Schild, das die zwanzigjährige Nancy trägt, steht in fetten Lettern: »Wir sind die 99 Prozent«. Jene also, die von der Finanzkrise voll getroffen wurden, die ihre Häuser, ihre Jobs verloren und sich plötzlich im Kampf ums nackte Überleben wiederfanden. »Sind Sie arbeitslos?«, fragte ich Nancy. »Nein, ich studiere noch, hier an der Princeton University.«

Sie protestiere mehr aus Solidarität denn aus Betroffenheit, aber ausgerechnet ihr Slogan provozierte einige ihrer Kommilitonen, die skandierten: »Wir sind die ein Prozent«. Die Privilegierten also, die Elite, die es gut hat, egal, ob die Krise zuschlägt oder nicht. Wer an der Princeton University studiert, weiß das auch: Er ist in einem erlauchten Kreis, dem die Zukunft gehört, und die Studenten hatten nicht die geringsten Skrupel, es hinauszuschreien.

Nancy sah bald ziemlich verloren aus mit ihrem Schildchen, das sie am falschen Ort aufgepflanzt hatte. 7.800 Studenten werden hier ausgebildet, an einer Einrichtung, die neben Harvard, Yale, Brown, Columbia, Cornell, Columbia und Dartmouth zur Ivy-League gehört.

Princeton ist die kleinste, aber gleichzeitig reichste Ivy-League-Schule, gemessen am Verhältnis von Fondvermögen zur Anzahl der Studenten. Rund 14 Milliarden Dollar hat die Uni angelegt in Aktien, Anleihen, Immobilien, dabei hat sie durch die Finanzkrise kräftig verloren: 17 Milliarden waren noch 2008 in den Büchern.

Für den Lehr- und Forschungsbetrieb wendet Princeton 1,4 Milliarden Dollar auf, rund die Hälfte kommt von Kapitalerträgen, Forschungsaufträge und Patentrechte besorgen einen weiteren Teil, den Rest bringen die Studiengebühren. Rund 53.000 Dollar zahlt der Student pro Studienjahr, Unterkunft inklusive.

»Nancy«, frage ich, »wie hast du es als eine der 99 Prozent geschafft, so viel Geld fürs Studium aufzutreiben?« Nancy grinst und antwortet, sichtlich stolz: »Ich hatte gute Noten, meine Eltern verdienen wenig und ich hab ein Vollstipendium gekriegt. Aus eigener Tasche zahl ich gar nichts für die Uni.« Nancy ist auf die Butterseite gefallen, und wieder argumentiert sie solidarisch: »Richtig schlimm dran ist die Mittelklasse. Sie ist zu reich für ein Stipendium, aber zu arm für die Studiengebühren.«

Arm und reich trifft sich an der Princeton University, die dazwischen trifft es hart. Zwei Drittel aller Studenten kriegen irgendeine Art Stipendium, weil die Eltern arm, die Kinder sehr sportlich oder außergewöhnlich begabt sind. Ein Drittel zahlt den vollen Preis. »Ich bin ein schlechter



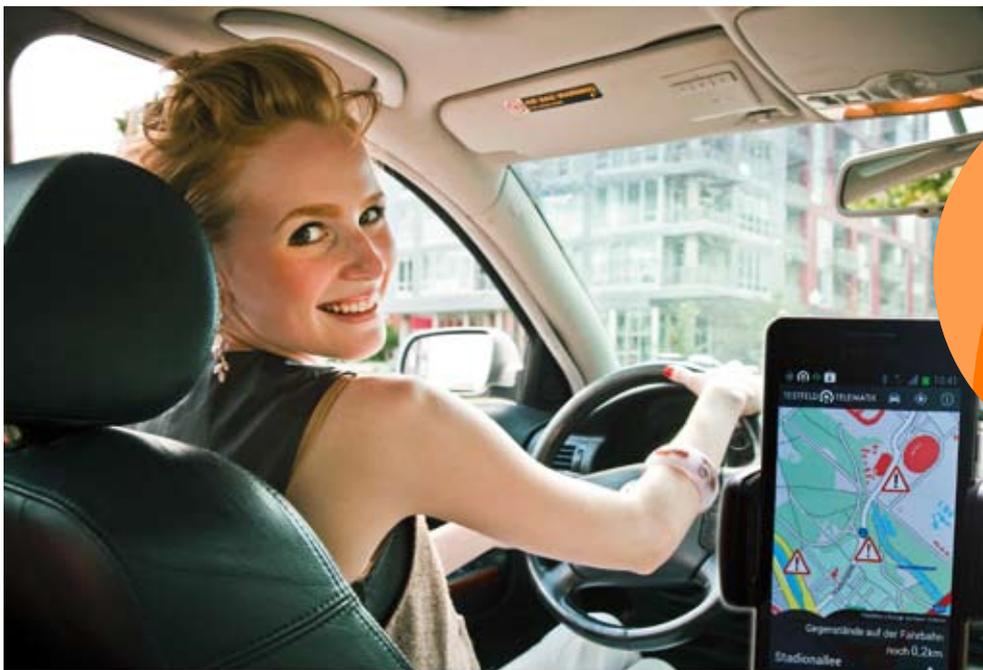
FEHLENDER MITTELBAU. Zu reich für Stipendien, zu arm für Studiengebühren.

Kopfrechner, aber müsste der Slogan nicht lauten: »Für jene zwischen arm und reich, die nicht zu dem einen Prozent der Elite zählen, Kredite aufnehmen müssen und dann schwer schuldenbelastet ins Berufsleben starten?«, sage ich zu Nancy.

Nancy ist eine temperamentvolle junge Frau und, was mir besonders gefällt: Sie gibt mir Recht. »Schauen Sie sich die amerikanischen Präsidenten und die Kandidaten der letzten Jahrzehnte an: Sie waren entweder Superreiche oder sie kamen aus zerrütteten Verhältnissen. Bill Clinton wuchs mit einer alleinerziehenden Mutter auf, der Alkoholprobleme nachgesagt wurden. Auch Barack Obama kommt aus schwierigen, sehr bescheidenen Verhältnissen. George Bush entstammt einer Öldynastie, der demokratische Kandidat John Kerry ist dank seiner Frau und der Vorliebe für Ketchup einer der reichsten Amerikaner. Auch Mitt Romney stammt aus einer reichen Familie, der Vater war Industriekapitän und Gouverneur. Der amerikanischen Mittelklasse ist der Weg nach oben versperrt, sie ist in einer Sackgasse«, sagt Nancy und ihre offene Art ist befreiend. Sie steht auf der Straße und protestiert – mit den falschen Slogans vielleicht, aber doch für eine richtige Sache ...

Wenn die Straße mit Ihrem Auto »spricht«

Stellen Sie sich vor, eines Tages sind keine Verkehrsschilder mehr notwendig, weil die Autobahn direkt mit Ihrem Fahrzeug »spricht«: »Achtung, Baustelle – Tempo 60 – in 200 Metern auf den rechten Fahrstreifen wechseln!« oder »Unfall auf der A 23 – verlassen Sie in 300 Metern die A 2 und weichen Sie über die S 1 und die A 4 aus!« oder »Dichter Verkehr im Stadtgebiet – weichen Sie zur Park&Ride-Anlage Erdberg aus – 120 Stellplätze sind frei – U-Bahn-Intervalle drei Minuten.«



WEITERE INFOS IM
**ASFINAG
SERVICE
CENTER**
0800 400 12 400
INFO@ASFINAG.AT
WWW.ASFINAG.AT



ITS Weltkongress
Messe Wien, Österreich
22. bis 26. Oktober 2012

Beim Publikumstag am 25. Oktober
können Sie die Zukunft der Mobilität
erfahren. www.itsworldcongress.at

Zukunftsmusik? Nicht mehr lange! Der Autobahnbetreiber ASFINAG und seine Partner arbeiten daran mit Hochdruck. Das gemeinsame Ziel: Alle Infos maßgeschneidert, genau dann, wenn sie notwendig sind und genau dort, wo sie notwendig sind – und das direkt von der Fahrbahn ins Auto!

Weniger Unfälle durch moderne Technologien

»Wir wollen weniger Unfälle und weniger Staus«, sagen die ASFINAG-Vorstände Alois Schedl und Klaus Schierhackl. »Moderne Technologien leisten dafür einen wichtigen Beitrag – Warnungen etwa vor Glatteis, Nässe oder Nebel kommen in naher Zukunft direkt und blitzschnell in die Fahrzeuge.« Wenn also in wenigen Jahren die Fahrzeuge mit der Autobahn »sprechen«, sind bis zu 30 Prozent weniger Unfallopfer möglich.

Parkplatzauskünfte aus erster Hand

Derzeit testet die ASFINAG die neue Technologie auf Herz und Nieren – in wenigen Jahren soll sie für die Autofahrerinnen und Autofahrer zur Selbstverständlichkeit werden. Aber nicht nur alle Infos zu Gefahren, Staus, Wetter oder Routenempfehlungen kommen von der Straße punktgenau ins Auto – auch ob und wie viele Parkplätze in der Nähe frei sind, erfahren die Lenker. Und hier ist Österreich Vorreiter in ganz Europa: Der Betreiber von Autobahnen informiert darüber, wann und wo Autofahrer am besten in Öffis umsteigen können.



Alle Informationen werden maßgeschneidert direkt ins Fahrzeug übertragen.

Wien goes Open Data



Ob Kunstsammlungen, Parkflächen, Schwimmbäder oder Mülltrennung – das neue Open-Data-Portal der Stadt Wien, data.wien.gv.at, öffnet statistisches Datenmaterial einer breiten, innovativen Nutzung für alle.

Onl ine ist viel los in der Wiener Stadtverwaltung. Seit dem Vorjahr hat Wien ein Open-Data-Portal data.wien.gv.at, das mittlerweile mit mehreren Preisen ausgezeichnet wurde. Die Informationen zu Ämtern, Schwimmbädern, WLAN-Hotspots, Krankenhäusern und vielem mehr stehen den WienerInnen in diesem Datenkatalog kostenlos zur Weiterverarbeitung zur Verfügung. Seit Ende September sind 18 neue Datensätze von der Stadt zur Verarbeitung freigegeben. Diesmal finden die WienerInnen die Standorte von Park & Ride-Anlagen, Hundezonen und Christbaumsammelstellen. Für KunstliebhaberInnen stellt das MUSA (Museum Startgalerie Artothek) Informationen zu seiner Kunstsammlung ins Netz. Zur Erweiterung des Stadtplans kommen neue Geodaten hinzu, Standorte von Gewässern und Parkanlagen stehen ab dann zusätzlich zur Verfügung. Zur Aufbereitung geöffnet werden außerdem statistische Daten zu Bevölkerung, Energie, PendlerInnen und Wahlen.



TOPSHARING



ARBEITSTEILUNG I

FRAUEN SIND IN VORSTÄNDEN UND AUFSICHTSRÄTEN »EINE RANDESCHENUNG«. Familie und eine Karriere im Management gelten als unvereinbar, spätestens in Führungsfunktionen ist mit Teilzeit meist Schluss. *Eine Schweizer Organisationsberaterin hat ein Modell entworfen*, mit dem Jobsharing auch auf höchster Ebene funktioniert.

VON ANGELA HEISSENBERGER

ALS DIE 51-JÄHRIGE SIMONE MENNE im Sommer das Finanzressort der Lufthansa übernahm, war dies vielen deutschen Medien eine Schlagzeile wert. Sie ist eine von zwölf Frauen im Vorstand eines DAX-notierten Konzerns, elf mehr als noch vor zwei Jahren. Die Frauenquote in den Vorständen der 30 im Deutschen Aktienindex verzeichneten Unternehmen bleibt mit rund 6 % dennoch dürftig. Auch dahinter sieht es traurig aus: In den Vorständen der 200 größten Unternehmen waren Frauen Ende 2011 mit einem Anteil von 3 % »nur eine Randerscheinung«, wie das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in einer kürzlich veröffentlichten Studie feststellte.

Österreich steht kaum besser da: Laut »Frauen.Management.Report 2012« der Arbeiterkammer sind in den Chefetagen der österreichischen Top-200-Unternehmen derzeit 5,1 % Frauen zu finden. In den börsennotierten Konzernen lassen sich die Managerinnen an einer Hand abzählen – fünf Frauen bekleiden aktuell eine Vorstandsfunktion. In jedem zweiten Unternehmen ist weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau vertreten. Österreich befindet sich damit im internationalen Vergleich unter den Schlusslichtern. Freiwillige Regelungen wie der für börsennotierte Unternehmen vorgeschriebene Corporate Governance Kodex erwiesen sich mangels Sanktionen als wirkungslos. Zehn Jahre nach der Einführung werden die »Benimmregeln« noch immer von 16 % der an der Wiener Börse gelisteten Unternehmen schlichtweg ignoriert. Lediglich drei Firmen – Do & Co, voestalpine und Wienerberger – halten sich an alle Empfehlungen des Kodex, Frauenförderung inklusive.

Für Betriebe, an denen der Staat mit mindestens 50 % beteiligt ist, verordnete die österreichische Bundesregierung inzwischen bis 2013 eine 25 %-Quote, bis 2018 sollen 35 % der Aufsichtsräte weiblich sein. Insgesamt betrifft das 55 Unternehmen. 44 davon stehen zur Gänze im Eigentum der Republik, der Bund beschickt also den gesamten Aufsichtsrat – so etwa bei der Oesterreichischen Nationalbank, der Asfinag und der ÖBB Holding. Dieser Stufenplan sei ein erster Schritt, aber noch nicht das Ende der Diskussion, ließ Frauenministerin Gabriele Heinisch-Hosek zugleich verlauten. Wird der Mindestanteil nicht eingehalten, können allerdings erst 2018 gesetzliche Maßnahmen ergriffen werden. Außerdem gilt die Quote nur für Aufsichtsräte, nicht aber für Vorstände. Aus der operativen Führung von Unternehmen werden Frauen also nach wie vor ferngehalten. ➔

⇒ » **Ins kalte Wasser** «

Möglicherweise erübrigt sich der Kampf um eine nationale Lösung ohnehin schon bald. Denn abgesehen von Norwegen, wo der Frauenanteil in Verwaltungsräten seit 2008 verpflichtend mindestens 40 % beträgt, sind Frauen in Toppositionen noch in vielen Ländern stark unterrepräsentiert. Auf EU-Ebene drückt Justizkommissarin Viviane Reding deshalb stark aufs Tempo. Noch diesen Herbst soll im EU-Parlament eine Richtlinie beschlossen werden, die eine 40 %-Frauenquote für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen vorsieht. Bei Verstößen drohen Bußgelder, der Entzug von Subventionen und der Ausschluss von öffentlichen Wettbewerben, wobei die Entscheidung über Sanktionen den Mitgliedsstaaten obliegen soll. Die Umsetzung erfolgt, so der Zeitplan hält, bis 1. Jänner 2020. Unternehmen mit weniger als 250 MitarbeiterInnen und einem Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro sind von der Richtlinie ausgenommen.

Die Forderung nach verpflichtenden Frauenquoten kommt just zu einem Zeitpunkt, als nun eine gründliche Evaluierung der 40 %-Quote in Norwegen vorliegt. Und diese Bilanz fällt auf den ersten Blick vernichtend aus. Der abrupte, politisch erzwungene Austausch des Topmanagements habe den Unternehmen erheblich geschadet, resümieren die US-Ökonomen Kenneth Ahern und Amy Dittmar in ihrer Studie »The Changing of the Boards«. Die Aktienkurse jener Konzerne, die bis dahin keine Frauen im Aufsichtsrat hatten, brachen bereits am Tag, als das Gesetz in Kraft trat, um 3,5 % gegenüber dem Gesamtmarkt ein. In ihre Analyse bezogen die beiden Wissenschaftler der Universität Michigan 248 börsennotierte norwegische Unternehmen ein. Musste die Frauenquote in der Führungsspitze im Management um 10 % erhöht werden, sank der Unternehmenswert um 12,4 %. »Die Ergebnisse legen nahe, dass die vom Gesetz auferlegte Beschränkung einen großen negativen Effekt auf die Unter-



ULRIKE WEISS, BAXTER: »Teilzeit in Führungspositionen ist bei uns keine Seltenheit.«

nehmenswerte hatte, der proportional zu der massiven Umorganisation in den Verwaltungsräten durch die Frauenquote war«, heißt es in der Studie.

Bei genauerem Hinsehen erscheint die Misere jedoch zumindest teilweise als hausgemacht. Schon 2003 hatte das norwegische Parlament

tätig. Wie Ahern und Dittmar herausfanden, ist die Verschlechterung der Unternehmenswerte vor allem auf die Unerfahrenheit der neuen Managerinnen zurückzuführen. Sie waren im Schnitt acht Jahre jünger als ihre männlichen Vorgänger und höher gebildet, brachten aber kaum Erfahrung in der Füh-

ES MANGELT NICHT an weiblicher Nachwuchskräften für Toppositionen. GANZ AN DIE SPITZE KOMMEN ABER NUR WENIGE.

eine 40 %-Frauenquote für die Verwaltungsräte festgelegt, allerdings ohne Strafandrohung. Da der Frauenanteil von 9 % nur mäßig stieg, folgten 2006 Sanktionen. Bis Anfang 2008 setzten die betreffenden Unternehmen schließlich deutlich mehr Frauen in den Gremien ein – oder änderten ihre Rechtsform, um dem Quotenzwang zu entgehen. Die Zahl der Aktiengesellschaften sank bis 2009 unter 70 % des Standes vor dem Gesetzesbeschluss, die Zahl der GmbHs stieg hingegen um 30 %.

Obwohl die Unternehmen mehrere Jahre Zeit hatten, ihre personellen Strukturen an die neuen Regelungen anzupassen, blieben viele Konzernleitungen also bis zuletzt un-

terung eines Unternehmens mit. Weniger als ein Drittel war davor bereits als CEO tätig. Die Bereitschaft, qualifizierte Frauen in leitende Positionen einzuführen, war definitiv nicht gegeben: Man ließ die Managerinnen bewusst ins kalte Wasser springen, auch wenn dadurch ein massiver Schaden für das gesamte Unternehmen entstand.

» **Nicht nur ein Frauenthema** «

Potenzielle Kandidatinnen gäbe es zur Genüge, an die Spitze schaffen es jedoch nur wenige. In Österreich wird im Bundesdienst in der zweiten Führungsebene bereits ein Drittel der Leitungsjobs von Frauen eingenommen. »Es mangelt nicht an weiblichen Nachwuchskräften, die in den nächsten Jahren in Toppositionen aufsteigen können«, ist Ministerin Heinisch-Hosek optimistisch. Doch die »gläserne Decke« in Unternehmen und Organisationen zu durchbrechen, gelingt noch langsamer, als die Einkommensschere zu schließen. Eine von Unternehmen häufig genannte Begründung ist die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie, insbesondere wenn es sich um Positionen im Management handelt. Tatsächlich sind die meisten Frauen, die bisher in internationalen Konzernen Karriere machen konnten, kinderlos. Sehr zögerlich scheint ein Umdenken einzusetzen. Der Internet-Rie- ⇒



JULIA K. KUARK, JKK CONSULTING: »Die Mitarbeiter sollten möglichst viel Gestaltungsfreiheit haben.«

Welcome Home!



Auf der Sonnenseite Österreichs erleben Sie Herbst-Wellness in einer neuen Dimension. Genießen Sie den Luxus von viel Platz und individuellem Freiraum in einem Haus der Extraklasse. Erleben Sie, wie entspannend ein diskreter aber stets aufmerksamer Service sein kann. In unserem 2.600 m² großen Acquapura SPA finden Sie mit Behandlungen von klassischen bis hin zu fernöstlichen Behandlungen die perfekte Balance. „Schwimmen unterm Sternenhimmel“: im Midnight Spa genießen Sie hier im südlichen Burgenland jeden Freitag bis 24 Uhr noch mehr Wellness. Im Infinity Pool Sterne zählen, Sauna Aufgüsse (bis 21.00 Uhr) erleben oder bei Spa Behandlungen (bis 22.00 Uhr) entspannen – „stars shinin' right above you“. In die Abendrobe müssen Sie danach nicht mehr schlüpfen, denn das Balance Resort Stegersbach bietet ‚Dinner légère‘ im Bistro an.

»Spa Complete 3+1 Nächte« ab € 542,- pro Person im 36 m² großen Deluxe Doppelzimmer mit Balkon, täglich opulentes Frühstücksbuffet sowie 5-Gang Abendwahlmenü, Entspannung im 2.600 m² Acquapura SPA – exklusiv für Hotelgäste, Welcome Drink, alkoholfreie Getränke aus der Minibar uvm.

HIGHLIGHTS: 4. Nacht ist gratis, 100 Spa Minuten inklusive

Angebot nach Anfrage und Verfügbarkeit

Falkensteiner Balance Resort Stegersbach*****
A-7551 Stegersbach, Panoramaweg 1
Tel. +43 (0) 3326 55 155 · balanceresort@falkensteiner.com
www.balanceresort.falkensteiner.com



FALKENSTEINER

*Balance Resort Stegersbach******

PREMIUM COLLECTION

se Yahoo heuerte im Sommer die ehemalige Google-Managerin Marissa Mayer an – ihre Schwangerschaft war angesichts ihrer fachlichen Kompetenzen offenbar kein Problem.

In Europa sind Frauen in Führungspositionen meist noch die große Ausnahme, selbst nach abgeschlossener Familienplanung. Zugunsten der Kinder einen Gang zurückzuschalten, gilt als Karrierebremse schlechthin. Denn eine Führungsfunktion in Teilzeit erscheint vielen als illusorisch, obwohl einzelne Unternehmen wie der Pharmariese Baxter seit langem vorzeigen, wie einfach es gehen könnte. Personalchefin Ulrike Weiß passte ihr Arbeitspensum in den vergangenen acht Jahren kontinuierlich an die Betreuung ihrer beiden kleinen Töchter an. Nach der Babypause mit 18 Stunden wieder eingestiegen, erhöhte sie inzwischen bereits auf 34 Wochenstunden. Angebote wie ein Betriebskindergarten, in dem Kinder ab dem ersten Lebensjahr zwischen 5.30 und 18 Uhr auch während der Ferien betreut werden, leisten dabei wichtige Unterstützung. »Teilzeit in Führungspositionen ist bei uns wirklich keine Seltenheit. Wir haben diesbezüglich 400 bis 500 Einzelvereinbarungen getroffen, die durchaus auch von Männern in Anspruch genommen werden«, sagt Weiß.

Inzwischen lernen nämlich auch Männer eine »lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung« schätzen, gehen als »späte Väter« jenseits der 50 in Karenz oder suchen sich zusätzliche Betätigungsfelder. Viele Topmanager übernehmen neben ihrer Funktion im Unternehmen auch Sitze in Aufsichtsräten oder politische Ämter, stehen also nicht ausschließlich ihrer Firma zur Verfügung. Warum sollte die explizite Teilung einer Führungsposition also nicht durchführbar sein?

» Auf Augenhöhe «

Die Schweizer Organisationsberaterin Julia K. Kuark hat ein Modell entwickelt, das einen möglichen Lösungsansatz bietet. TopSharing (www.topsharing.ch) sieht ein partnerschaftliches Führungsprinzip vor, das freilich nur unter mehreren Bedingungen reibungslos funktioniert. Zunächst muss das Unternehmen die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Arbeitsteilung schaffen und mittragen. »Wichtig ist die Prozessorientierung. Ein Konzept muss entworfen und weiterentwickelt werden«, erklärt Kuark. Bereitschaft zum Dialog und strukturierte Planung sind in hohem Maß auch von den Sharing-Partnern selbst erforderlich. Sie können sich hinsichtlich ihrer Fachkompetenzen auch ergänzen. »Die Mitarbeiter sollten möglichst viel Gestaltungsfreiheit haben, damit ihre Stärken



GEMEINSAM FÜHREN. *Konsens über grundsätzliche Fragen ist notwendig.*

zur Geltung kommen«, so Kuark. Wie auch immer die inhaltliche Aufteilung gehandhabt wird, es braucht Toleranz und Vertrauen. Konsens über die prinzipielle Ausrichtung ist eine wichtige Basis, denn nicht immer ist es möglich, sich über Details abzusprechen, mitunter müssen auch Entscheidungen ad hoc gefällt werden. Ein partnerschaftlicher Umgang sei letztlich eine Frage der Unternehmenskultur: »Mit einem autoritären Führungsstil, der auf Präsenz abzielt, kann es sehr schwierig sein.«

Dass sich das Modell auch in der Praxis bewährt, zeigt das Führungsteam der Personalabteilung in der Europazentrale des Autokonzerns Ford in Köln. Andrea Puschmann und Wolfgang Hudec teilen sich seit knapp zwei Jahren die Verantwortung über 5.000 Mitarbeiter und die rund 20-köpfige Abteilung. Im November 2010 wollte Hudec aus gesundheitlichen Gründen beruflich etwas leiser treten. Seine Vollzeitstelle – 60-Stunden-Wochen waren die Regel – wurde in zwei Stellen à drei Tage geteilt. Jeweils mittwochs sind beide Personalisten im Büro, für gemeinsame Meetings mit Mitarbeitern oder Konzernleitung und um künftige Projekte zu planen. Das Team agiert auf gleicher Augenhöhe, keiner versucht, sich auf Kosten des anderen zu profilieren. Einzelgänger wären hier ohnedies fehl am Platz.

Auf Rückendeckung seitens des Unternehmens konnten auch Andrea Strohmayer und Fred Luks zählen. Seit Beginn des Jahres leiten sie gemeinsam den Bereich Corporate Sustainability in der UniCredit Bank Austria: für Strohmayer die Chance, Familie und Beruf optimal zu verbinden; für ihren Kollegen Luks die Möglichkeit, die Arbeitszeiten zu reduzie-

ren, ohne die Führungsposition zu verlieren. Eine Voraussetzung sei ein »grundsätzliches Vertrauen«, erklärt Strohmayer: »Wir haben eine klare Aufgabenteilung, halten uns aber ständig auf dem Laufenden. Wenn ich meinen Co-Head einmal nicht erreichen kann, treffe ich die Entscheidung und weiß, er hat kein Problem damit.« Flexibilität sei von Arbeitgeber wie Arbeitnehmer erwünscht – das Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten, dafür sind die beiden Heads im Notfall auch an dienstfreien Tagen erreichbar. »Wenn in der Schule Buchstabetag ist, kann ich meine Arbeitszeiten problemlos verschieben. Dafür habe ich auch kein Problem damit, einmal mit dem BlackBerry auf dem Spielplatz zu sitzen«, sagt die Nachhaltigkeitsmanagerin.

Vernetzung und Kommunikation sollten im Zeitalter mobiler Technologien kein Problem darstellen. Wesentlich ist ein generelles Umdenken, das Leistung nicht primär mit Anwesenheit gleichsetzt. Stimmen die Rahmenbedingungen, arbeiten Teilzeitkräfte in der Regel produktiver und effizienter – höhere Kosten für zusätzliche Mitarbeiter fallen deshalb nicht unbedingt ins Gewicht. In komplexen Fragen kommen Führungsteams wesentlich schneller zu einer Entscheidung, weiß Julia Kuark: »Der Erfahrungs- und Wissenshorizont ist größer. Und vier Augen sehen einfach mehr als zwei.« Zudem könne es sich kaum ein Unternehmen mehr leisten, auf das Know-how eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin zu verzichten: »Wieder neue Personen zu finden und einzuschulen, verursacht erheblich höhere Kosten als die Einführung eines TopSharings.«

Informationen
unter 050 500 3333
oder business.tele2.at

Wussten Sie, dass... Tele2 Business Kunden mit über 1000 Mbit/s ans Internet anbindet?

Und: Wissen Sie welche Lösungen wir für Ihr Unternehmen haben?

Gut fürs Geschäft.

TELE2
BUSINESS



WERNER HAMACHER bei der Eröffnung des Dolomitengolf Suites im Juni.

»Ich wurde nicht mit offenen Armen empfangen«

ALS QUEREINSTEIGER IN DIE TOURISMUSBRANCHE IST WERNER HAMACHER vor 20 Jahren nach Osttirol gekommen. *Drei Hotels und einen Golfplatz später* spricht Hamacher im Report(+)*PLUS*-Interview über seinen jugendlichen Leichtsinn, der ihn zum Hoteleigner machte, erklärt, warum das 11-Millionen-Investment Dolomitengolf Suites nur ein geringes Risiko war und wie er aus einer Wintersportregion eine Ganzjahresdestination machte.

VON BERND AFFENZELLER

(+) PLUS: Sie haben in Deutschland ein Unternehmen aufgebaut, das zum größten Anbieter für Kopiersysteme in Nordrhein-Westfalen wurde. Mit 39 Jahren haben Sie das Unternehmen verkauft und hätten das bequeme Leben eines Privatiers führen können, stattdessen haben Sie im Defereggental ein Hotel eröffnet. Wie verschlägt es einen erfolgreichen deutschen Jungunternehmer ausgerechnet in eines der unzugänglichsten Hochgebirgstäler Österreichs?

Werner Hamacher: Ursprünglich wollte ich nur gemeinsam mit einem Osttiroler in einige Appartements investieren. Als das scheiterte, wurde uns das Grundstück des heutigen Hotels Defereggental angeboten,

wo bereits eine Hotelwidmung bestand. Der Auslöser für mein Engagement war letztendlich die Unkenntnis über die viele Arbeit, ein Hotel zu füllen, ein bisschen Leichtsinn, die nötige Liquidität und vor allem die Schneesicherheit des Defereggentales. Dabei wurde ich aber anfangs nicht unbedingt mit offenen Armen empfangen. Die Skepsis war schon groß. Aber das hat sich dann auch rasch gelegt.

(+) PLUS: Sie galten damals als Quereinsteiger, hatten keine Erfahrung im Tourismusgeschäft. Heute betreiben Sie erfolgreich drei Hotels und einen Golfplatz in Osttirol sowie ein Hotel auf Mallorca. Wie ris-

kant war aus heutiger Sicht der Einstieg in die Tourismusbranche?

Hamacher: Es gibt kein Geschäftsfeld, das ganz ohne Risiko ist. Andererseits sind viele Aufgaben im Tagesgeschäft eines Hoteliers mit denen anderer Branchen vergleichbar – von der Mitarbeiterauswahl und -motivation bis zur richtigen Strategie bei Marketing und Vertrieb. Durch einen professionellen Zugang in diesen Bereichen war das Risiko überschaubar.

(+) PLUS: Im Juni haben Sie Ihr jüngstes Haus, das Dolomitengolf Suites, eröffnet. Welche Erwartungen haben Sie an das 11-Millionen-Investment?

Hamacher: Die Erwartungen sind groß, aber, wie sich jetzt schon zeigt, auch gerechtfertigt. Wir lagen im September schon bei einer Auslastung von 75 %. Die hohe Auslastung im vorhandenen Hotel war auch der Grund für den Bau des Dolomitengolf Suites. Uns war die Nachfrage nach größeren und noch komfortableren Zimmern und Suiten durch die Reaktion der Gäste bekannt. Und wenn man im Sommer eine Belegung von 80 % hat, dann gibt es ganz viele Wochenenden, an denen man ausgebucht ist und kein zusätzlicher Umsatz mehr lukriert werden kann.

(+) PLUS: Sie haben mit ungewöhnlichen Ideen wie dem Cabrio zum Hotelaufenthalt für viel frischen Wind in der Branche gesorgt. Wie hat sich die Tourismusregion Osttirol in den letzten 20 Jahren verändert?

Hamacher: Vor allem im Sommer wird es immer schwieriger, den Gast für die 4-Sterne-Superior-Zielgruppe zu erreichen. Die Wettbewerbssituation durch Billigflugangebote in die ganze Welt macht es nicht leichter. Mit Wandern und Wellness alleine kommt man da nicht weit. Deshalb wollten wir mit unserem Cabrioangebot einen weiteren Anreiz schaffen. Dafür ist unser Standort im Defereggental ideal: Es gibt Routen über die Großglocknerhochalpenstraße an den 3 Zinnen vorbei in Südtirol nach Cortina d'Ampezzo, und auch die Kärntner Seen sind jeweils als Tagesausflug gut erreichbar.

Der wichtigste Schritt jedoch für ein erfolgreiches Sommergeschäft war der Bau des Meisterschaftsplatzes Dolomitengolf. Österreich und besonders Osttirol mit seiner Lage auf der Alpensüdseite sind von April bis Oktober ein optimaler Golfstandort.

(+) PLUS: Welches Potenzial schlummert in Osttirol?

Hamacher: Wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Tourismus sind die außergewöhnliche Natur, etwa mit dem Nationalpark Hohe Tauern und den Lienzer Dolomiten. Der Ausbau vorhandener Skigebiete, des Golfplatzes und eine gezielte Vermarktung sind eine gute Grundlage zukünftiger Erfolge. Die Menschen und ihre natürliche Art und Dienstleistungsfähigkeit sind für mich außergewöhnlich und ein wichtiger Teil des Erfolges.

(+) PLUS: Wie viel Geld haben Sie in Summe in den letzten 20 Jahren in Osttirol investiert?

Hamacher: In die Hotels und den Golfplatz wurden seit 1994 mehr als 70 Millionen Euro investiert.

(+) PLUS: Die Hamacher Privathotels sind heute ein wichtiger Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber in Osttirol. Wie groß ist die Versuchung, neben Osttirol auch in anderen Regionen Österreichs aktiv zu werden?

Hamacher: Die Versuchung ist überschaubar. Ich bekomme zwar fast monatlich Angebote für Investments, aber das übersteigt meine Möglichkeiten und auch meine Inter-



WENIGE MONATE nach der Eröffnung konnte das Dolomitengolf Suites im September bereits eine Auslastung von 75 % vorweisen.

essen. Aktuell sind neben den Aktivitäten in Osttirol und auf Mallorca keine weiteren Investitionen geplant.

(+) PLUS: Wie sehen Ihre mittelfristigen Zukunftspläne aus?

Hamacher: Kurz und mittelfristig steht der Ausbau des Dolomitengolf auf eine 36-Loch-Golfanlage mit einem 9-Loch-Kurzplatz an.

Ich persönlich will mich aus dem operativen Tagesgeschäft völlig zurückziehen. Erleichtert wurde dies durch den Einstieg meiner Söhne ins Familienunternehmen. Bereits jetzt werden wichtige Aufgaben durch Alexander und Peter Hamacher erledigt. ■

WEITERE INFOS: www.hamacher-privathotels.com

www.trenkwald.at

Was haben alle erfolgreichen Unternehmen gemeinsam?

Seit über 27 Jahren gestalten wir die Zukunft der Arbeit und stehen für verlässliche Partnerschaften mit Kunden und MitarbeiterInnen. Wir sind Ihr kompetenter Partner in allen Personalfragen:

- **Zeitarbeit** (Klassische Zeitarbeit, Zeitarbeit mit Übernahme, On-Site-Management, Master Vending)
- **Personalberatung** (Suche und Auswahl, Bewerbermanagement, Internationales Recruiting)
- **Managed Services** (HR-Services, Administration, Sales/After-Sales)
- **Qualifizierungen/Trainings** (Standardisierte- und Kundenspezifische Trainings, Qualifizierungen)
- **Projektmanagement/Teams** (Projektmanager, Spezialisierte Projektteams, Projektmanagement)
- **Market Expansion Services** (Marktstudien, Standort/Partner-Assessments) u. v. m.

Kontaktieren Sie uns noch heute:
Trenkwald Personaldienste GmbH
infoaustria@trenkwald.com oder
 ☎ 05 07 07

LEITBETRIEBE AUSTRIA

trenkwald

die zukunft der arbeit

» STAATSPREIS UNTERNEHMENSQUALITÄT 2012



DIE STRAHLENDE SIEGER des Staatspreises Unternehmensqualität 2012.

Mit Qualität für Begeisterung sorgen

DIE VERLEIHUNG DES STAATSPREISES UNTERNEHMENSQUALITÄT im Rahmen der Winners Conference brachte drei strahlende Sieger, *den wissenschaftlichen Nachweis*, dass Unternehmensqualität wirkt und die Erkenntnis, dass mit Engagement und Begeisterung vieles möglich ist.

VON BERND AFFENZELLER

ZUM BEREITS 17. Mal wurde am 11. Oktober im Rahmen der Winners Conference der vom Wirtschaftsministerium in Kooperation mit der Quality Austria verliehene Staatspreis Unternehmensqualität vergeben. Aber selten zuvor hat es ein Keynote Speaker geschafft, die Auswirkungen des Qualitäts- und Exzellenzgedankens auf die unternehmerische Praxis so auf den Punkt zu bringen wie Günter Schmitz. Der Gründer und Inhaber des luxemburger Fensterspezialisten Coplaning hat die Kunden- und Mitarbeiterbegeisterung zum obersten Unternehmensprinzip gemacht. »Unser erklärtes Ziel ist es, den Kunden qualitativ hochwertigste Produkte im Bereich Fenster und Türen anzubieten und dabei Dienstleistungsqualität auf höchstem Niveau zu gewährleisten«, erklärt Schmitz. In der Praxis zeigt sich das unter anderem dadurch, dass beim Einbau der Fenster peinlichst genau auf Sauberkeit geachtet wird und den Kunden nach Abschluss der Montagearbeiten sogar die Fenster geputzt werden. »Wenn wir fertig sind, soll der Kunde gar nicht merken, dass wir



INFINEON-VORSTANDSVORSITZENDE MONIKA KIRCHER mit der Trophäe für den Staatspreis Unternehmensqualität, flankiert von AFQM-Präsident David Kelly, Sektionschef Christian Schönbauer vom Wirtschaftsministerium und Quality Austria-CEO Konrad Scheiber (v.l.).

da waren«, sagt Schmitz. Bei den Mitarbeitern sorgt Schmitz mit Gratisfrühstück und Morgenzeitungen in mehreren Sprachen für Begeisterung. Die unmittelbare Folge dieses unternehmerischen Handelns: Die Weiter-

empfehlungsbereitschaft der Kunden liegt bei 98 % und 92 % der Mitarbeiter empfehlen Coplaning als Arbeitgeber weiter. Dafür wurde Coplaning im letzten Jahr mit dem EFQM-Award, dem europäischen Pendant



FÜR ÖWS-GESCHÄFTSFÜHRER MARTIN HÖDL gibt's von Konrad Scheiber, CEO Quality Austria, David Kelly, Präsident AFQM, und Sektionschef Christian Schönbauer (v.l.) eine Nominierung und einen Jurypreis.

zum Staatspreis Unternehmensqualität, ausgezeichnet.

» Qualität made in Austria «

Die nationale Trophäe ging in diesem Jahr an die Infineon Technologies Austria AG. Bereits 2011 wurde Infineon mit einem Jurypreis gewürdigt, in diesem Jahr hat der Hersteller von Halbleitern und Mikrochips noch einmal einen Sprung nach vorne gemacht. »Das durchgängig hohe Gesamtniveau in allen Bereichen der Excellence bei Infineon, das über die Jahre noch stark gesteigert wurde, war in diesem Jahr ausschlaggebend für die Auszeichnung mit

dem Staatspreis«, so die Jurybegründung. Seit 1998 wird bei Infineon entlang der Grundsätze des EFQM-Excellence-Modells gearbeitet. »Die Würdigung durch die Jury im Jahr 2011 war für uns Motivation, dieses Jahr noch besser balancierte Ergebnisse zu erreichen«, sagt Monika Kircher, Vorstandsvorsitzende von Infineon Technologies Austria. Zusätzlich zum Staatspreis Unternehmensqualität durfte sich Infineon über eine Nominierung in der Kategorie Großunternehmen freuen. Dabei wurde die Jury vom positiven Teamgeist, dem familiären Umfeld sowie einer hochgradig positiven Kultur überzeugt. Außerdem bietet Infineon ⇒

■ SIEGER STAATSPREIS UNTERNEHMENSQUALITÄT: INFINEON

»Wir werden am Thema dran bleiben«

Monika Kircher, Vorstandsvorsitzende Infineon Technologies Austria AG, im Kurzinterview.



(+) PLUS: Vor einem Jahr wurde Infineon Technologies Austria mit dem Jurypreis ausgezeichnet. Heuer fahren Sie mit dem Staatspreis zurück nach Villach. Was hat sich im letzten Jahr geändert,

dass noch einmal ein Sprung nach oben gelungen ist?

Monika Kircher: Wir haben uns im Vorjahr sehr über die Auszeichnung der Jury gefreut. Besonders wertvoll war auch das gut aufgeschlüsselte Feedback der Jury. Wir konnten hier z.B. sehen, wie wichtig es ist vorhandenes Potential deutlich sichtbar zu machen.

(+) PLUS: Wie soll es jetzt bei Infineon nach dem Gewinn des Staatspreises weitergehen?

Kircher: Wir wissen, dass wir am Thema dran bleiben müssen und haben auch schon ganz konkrete Maßnahmen geplant. Wir wollen unsere Qualitäts- und Innova-

EHRUNG FÜR KONRAD SCHEIBER

QUALITY AUSTRIA-CEO KONRAD SCHEIBER wurde in den Senat der Wirtschaft berufen.



» Im Beisein hochkarätiger Vertreter der österreichischen Wirtschaft wurde Konrad Scheiber, CEO und Mitgründer der Quality Austria

Trainings-, Zertifizierungs- und BegutachtungsgmbH, für seine Verdienste in den Bereichen Training und Zertifizierung von Qualitätsmanagement und Branchenstandards gewürdigt und als Senator in den Senat der Wirtschaft berufen. »Mit Konrad Scheiber haben wir einen versierten Wirtschaftsexperten in den Senat der Wirtschaft geholt, der unserer Maxime einer Gemeinwohlökonomie mehr als gerecht wird«, sagte der Vorstand des Senats der Wirtschaft, Hans Harrer, in seiner Laudatio.

Der Senat der Wirtschaft ist eine global agierende Wertegemeinschaft sowie ein Thinktank, der sich aus erfolgreichen Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammensetzt. Der Senat organisiert Politikberatung im Sinne des Gemeinwohls. Zur Lösung wichtiger Zukunftsfragen unterhält der Senat der Wirtschaft einen vertrauensvollen Dialog mit der Politik und bringt hierzu die Kompetenz seiner Mitglieder und Einrichtungen ein.

tionskultur durch zukunftsorientierte Initiativen weiter entwickeln und zudem ein Führungsteamassessment vorbereiten. Auch Umweltschutz- Sicherheits- und Gesundheitsthemen behalten weiterhin ihren hohen Stellenwert, eine Zertifizierung unserer Energieeffizienz ist in Vorbereitung.

(+) PLUS: Wie wird der Exzellenzgedanke von Ihren Mitarbeitern gelebt und an die Kunden weitergegeben?

Kircher: Als B2B-Unternehmen überzeugen wir unsere Kunden in erster Linie mit einer hohen Produktqualität. Der Servicegedanke steht dabei nicht so im Vordergrund wie in anderen Branchen. Wir wissen jedoch, dass der Exzellenzgedanke, den unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Zusammenarbeit mit Kunden weitergeben, besonders honoriert wird.

⇒ zahlreiche Arbeits- und Dienstmodelle an, durch die sich Beruf, Karriere und Privatleben besser vereinbaren lassen.

» Wertpapiere und Tourismus «

Neben Infineon wurden auch die Österreichische Wertpapierdaten Service GmbH und das Alpenresort Schwarz mit je einer Nominierung und einem Jurypreis geehrt. Die ÖWS als österreichische Datendreh-scheibe für Wertpapiere wurde für ihren



COPLANING-GRÜNDER UND INHABER GÜNTER SCHMITZ zeigte in seiner Keynote eindrucksvoll die positiven Auswirkungen des Qualitäts- und Exzellenzgedankens auf die unternehmerische Praxis auf.

Anspruch stetiger Verbesserung in allen Organisationsbereichen sowohl in der Kategorie Tochterunternehmen für den Staatspreis nominiert als auch mit einem Jurypreis geehrt. »Die Organisation besticht mit durchgängig herausragenden und balancierten Resultaten, die sich zum Beispiel durch klare Schlüsselkennzahlen identifizieren, die



INFINEON-VORSTANDSVORSITZENDE MONIKA KIRCHER freut sich über den Staatspreis Unternehmensqualität, ÖWS-Geschäftsführer **Martin Hödl** darf ebenso wie die geschäftsführenden Brüder **Thomas** und **Franz-Josef Pirkel** vom Alpenresort Schwarz eine Nominierung und einen Jurypreis mit nach Hause nehmen.

zur laufenden Bewertung der Erfüllung von Strategieanforderungen dienen«, so die Jurybegründung. Das familiengeführte Alpenresort Schwarz schließlich zählt zu den führenden 5-Sterne-Häusern Österreichs und zeichnet sich durch ein klares und seit vielen Jahren auch gut nachvollziehbares und dokumentiertes Bekenntnis zum Excellence-Gedanken aus. »Das Alpenresort Schwarz erreicht seit einem langen Zeitraum beeindruckende Ergebnisse auf allen Ebenen hinsichtlich Mitarbeitern, Kunden, Gesellschaft

und Finanzen, wobei kontinuierlich Werkzeuge angewandt und Vorgehensweisen implementiert wurden, die in der Branche bei weitem noch nicht als Standard gelten«, so die Jurybegründung.

» Qualität als nachweisbarer Erfolgsfaktor «

Ebenfalls im Rahmen der Winners Conference präsentierte Armin Wiedenegger seine Studie zum Nutzen von Unternehmensqualität. Die in Kooperation mit Quality Austria und der Wirtschaftsuniversität

■ JURYPREIS & NOMINIERUNG: ÖWS

» Fehlerminimierung und Kostenreduktion «

Martin Hödl, Geschäftsführer Österreichische Wertpapier Service GmbH, im Kurzinterview.



(+) PLUS: Welchen Mehrwert haben die ÖWS-Kunden von Ihrer Qualitätsoffensive?

Martin Hödl: Unsere direkten Kunden sind die Banken, die größten Nutznießer unserer Qualitätsoffensive sind

aber Bankkunden, die in Wertpapiere investieren. Durch die Steigerung unserer Unternehmensqualität konnten wir nicht nur die Produktqualität verbessern, son-

dern auch die Kosten senken. Das bedeutet für den Endkonsumenten weniger Fehler und geringere Gebühren.

(+) PLUS: Was war für Sie ausschlaggebend, sich intensiver mit dem Qualitäts- und Exzellenzgedanken auseinander zu setzen?

Hödl: Es hat in der Vergangenheit Phasen gegeben, wo aufgrund externer Rahmenbedingungen wie etwa der aufwendigen Y2K-Umstellung die Qualität etwas auf der Strecke geblieben ist. Daraus resultierend sind dann natürlich auch Fehler passiert.

Nach dem Aufbau eines Reklamationsmanagements hat man über ISO, TQM

und EFQM sukzessive auf eine stärkere Systematisierung des Qualitätsgedanken zur Fehlerminimierung gesetzt. Das Ergebnis sieht man heute mit dieser Auszeichnung.

(+) PLUS: Gab es interne Widerstände, nachdem sich die Unternehmensführung zur Implementierung des EFQM-Modells entschieden hat?

Hödl: Wichtig ist, den Mitarbeitern das Modell zu erklären und den unmittelbaren Mehrwert darzustellen. Einfacher war es bei unseren Eigentümern, den Banken, die auch gleichzeitig unsere Kunden sind. Die haben uns auf dem Weg zur Exzellenz vorbildlich unterstützt. Und davon profitieren sie jetzt auch durch einen rascheren Informationsfluss und eine minimale Fehlerquote.

FOTO: ANNA RAUCHENBERGER FÜR QUALITY AUSTRIA.

■ JURYPREIS & NOMINIERUNG: ALPENRESORT SCHWARZ

»Wir wollen für Begeisterung sorgen«

Franz-Josef Pirktl und Thomas Pirktl, Geschäftsführer Alpenresort Schwarz, im Kurzinterview.

(+) PLUS: Seit wann arbeitet das Alpenresort Schwarz mit dem EFQM-Modell?

T. Pirktl: Wir beschäftigen uns seit rund zehn Jahren intensiv mit dem Thema Qualität. Über Kaizen und TQM sind wir schließlich beim EFQM-Modell gelandet. Uns war immer der systematische Ansatz wichtig, deshalb sind wir auch hellhörig geworden, als uns ein Gast vom EFQM-Modell erzählt hat.

(+) PLUS: Welche Auswirkungen hat die Fokussierung auf den Exzellenzgedanken?

F.-J. Pirktl: Unser Streben nach Excellence wird vom EFQM-Modell unterstützt, dient uns als Orientierung und gibt uns Feedback über den Status quo des Unternehmens. Wir arbeiten in einer sehr unmittelbaren Branche. An den Reaktionen unserer Gäste kann man direkt erkennen, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Und dieses Feedback bekommen wir, seit wir mit dem EFQM-Modell arbeiten.

(+) PLUS: Was genau darf der Gast im Alpenresort Schwarz an Unternehmensexzel-



lenz erwarten?

T. Pirktl: Unser Ziel ist es, herzliche Gastgeber zu sein und eine gute Atmosphäre zu schaffen. Es gibt Qualitätsstandards, darüber brauchen wir nicht reden, die müssen selbstverständlich sein. Dann gibt es unsere Standards, wir nennen sie 5-Sterne-Superior-Standards.

Und dann gibt es noch die Begeisterungsstandards. Die versuchen wir tagtäglich zu erreichen.

Wien entstandene Studie zeigt, dass das EFQM-Modell – obwohl ursprünglich als Praxismodell konzipiert – wissenschaftlich fundiert ist. Zudem konnte Wiedenegger auch den wirtschaftlichen Nutzen des EFQM-Modells nachweisen. Dafür wurden 15 internationale Studien einer eingehenden Analyse unterzogen. In zehn Stu-

dien konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensqualität und der Performance eines Unternehmens hergestellt werden. »Es gibt ein deutlich positives Verhältnis zwischen der Implementierung von Unternehmensqualität und der Performance des Unternehmens, was sich auch an harten Kennzahlen zeigt. Außer-

dem liegen Hinweise vor, dass die Award Winner die Kosten erfolgreicher kontrollieren«, erklärt Wiedenegger, der erstmalig auch für den Standort Österreich in einer eigenen Untersuchung den positiven Einfluss der Umsetzung des EFQM-Modells auf den Unternehmenserfolg belegen konnte. ■

MIT EINER LEHRE IST ALLES DRIN



Eine Lehre bietet mehr Möglichkeiten, als viele denken!
Sie schafft eine fundierte Berufsausbildung, ermöglicht Matura und Studium und garantiert die besten Berufschancen.

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

lehreallesdrin.at



ES GIBT SÄTZE, die sind rätselhaft wie eine Sphinx. Mit »Das Nichts nichtet« hat es der deutsche Philosoph Martin Heidegger fast bis in die Popkultur geschafft. Weniger bekannt, aber genauso rätselhaft auch Heideggers »Die Sprache spricht«. Aha. Um heute noch zu rätseln, muss man nicht unbedingt einen alten Philosophen ausgraben. Es reicht ein Blick auf so ein modernes und vorgeblich trockenes Wirtschaftsthema wie Facility Management, kurz FM.

Jeder weiß natürlich irgendwie, was das ist – oder hat eine andere Perspektive. Wer es nicht ganz genau weiß, muss sich auch nicht grämen. Alleine Wikipedia bietet rund ein Dutzend Definitionen an. Wer tiefer schürft, findet bei Marktforschern Matrizen, die locker 30 bis 40 FM-Segmente, Vertrags- und Servicearten auflisten. Und selbst da dürfte noch Potenzial sein, weitere Geschäftsfelder zu identifizieren, die in die Begriffswolke FM passen.

Sphinxhaft ist schon der Ursprung von FM. Irgendwann in den 60ern könnte es mit der zunehmend komplexeren Systemmöblierung von Bürogebäuden zu tun gehabt

haben, auch mit deren Reinigung und Wartung, in den 70ern dann mit der Ausbreitung von Terminals. Zumindest in den USA, wo der Begriff FM spätestens seit Anfang der 80er-Jahre gängig ist, als die National Facility Management Association gegründet wurde.

Für Europa und speziell Österreich wagt sich *Report(+)*PLUS mit einer neuen These vor: Am Anfang war die Putzkolonne! Wissenschaftlich abgesichert ist das nicht, aber einige Unternehmensgeschichten sprechen Bände. DIW ist etwa so ein Beispiel für den tiefgreifenden Strukturwandel. DIW, via Holding und Voith Paper die Tochter des Industrieriesen Voith, startete in den 70ern zumindest hierzulande als eher schlichter Gebäudereiniger – und ist heute ein hoch spezialisierter Anbieter für Industrie-FM. Wurzeln in der Reinigung hat etwa auch die WISAG, heute einer der großen FM-Dienstleister im deutschsprachigen Raum.

Firmengründer Claus Wisser finanzierte 1965 sein BWL-Studium als Gebäudereiniger. Ein Jahr später war Wisser kein Student mit Nebenjob mehr, sondern schon Chef eines expandierenden 20-Mann-Unternehmens. Einen ultimativen heimischen FM-

Pionier auszumachen ist nicht leicht. Neben der DIW könnte als Kandidat etwa die HYPO NOE First Facility gelten, zumindest über historische Ecken. Den »Urahn« teletech gab es ab 1984, dann folgten Übernahmen und Umfirmierungen zu EVN und first facility, Töchtergründungen in Südosteuropa und schlussendlich 2012 die Übernahme durch die HYPO NOE. Aus der turbulenten Anfangszeit dürfte auch das Image stammen, das FM hartnäckig mit billigen Putztruppen und externen Hausmeistern verbindet. Falscher könnte das Bild freilich nicht mehr sein.

Heute versteht sich FM, um eine der allgemeineren Definitionen zu nennen, als strategische Managementebene für betriebsunterstützende Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäftes. Oder anders gesagt, FM ist irgendwie auch die Mutter des modernen Outsourcings. Etwas rätselhaft war bis vor kurzem noch die volkswirtschaftliche Bedeutung von FM. Erst 2009 wartete die Ruhr-Universität Bochum mit ersten harten Zahlen für Deutschland auf. Laut dieser Studie sorgt FM beim Nachbarn für eine Bruttowertschöpfung von 112 Milliarden Euro, was rund

Abschied vom Hausmeister-Image

PUTZKOLONNEN UND LAMPENTAUSSCHALS GESCHÄFTSMODELL? Das war gestern. Das Hausmeister-Image sind die Facility Manager auch heute noch nicht ganz los. *Dass in der Branche wirklich die Post abgeht*, beweist ein Strauß von erstaunlichen und komplexen Dienstleistungen. Wo die Trends liegen, was die Kunden davon haben.

VON HEINZ VAN SAANEN



FM-ZUKUNFT. *HYPO NOE First Facility-Chefin Susanne Schindler sieht FM-Zukunftsthemen in Energieeffizienz, Lebenszyklus oder »Intelligentem Sparen«.* *Schindler rechnet damit, dass der öffentliche Bereich hier vermehrt Impulse geben wird.*

»Die letzten zwei Jahre haben sich ausgewirkt. Es kamen nur wenige neue Objekte auf den Markt, daher kämpft momentan jeder gegen jeden um Bestandsobjekte«, sagt etwa HYPO NOE First Facility-Chefin Susanne Schindler. Schindlers Befund ist insofern bemerkenswert, als sich andere Markt-Urgesteine lieber nicht äußern. Zumindest nicht offiziell.

fünf Prozent des deutschen BIP entspricht. Das sind beeindruckende Zahlen, mit denen selbst optimistische Marktauguren oder der deutsche Facility-Verband GEFMA nicht gerechnet hatten.

» Harte Markt-Bandagen «

Die Zeiten mit jährlichen Wachstumsraten jenseits der 10%-Marke sind aber vorbei. Für Deutschland ortet der Marktforscher Interconnection für 2012 bis 2015 für den Gesamtmarkt eine Entwicklung zwischen Stagnation oder gar Schrumpfung. Österreich bleibt von eher erratischen Entwicklungen wie im Nachbarland weitgehend verschont. Das heimische FM-Wachstum lag zuletzt zwar unter den deutschen Fabelwerten, bleibt aber auch in der Krise halbwegs stabil. Laut Interconnection liegt der österreichische FM-Markt aktuell bei rund 4,6 Milliarden Euro und sollte in den nächsten Jahren – moderat, aber immerhin – um etwa 2 % jährlich wachsen (siehe Kasten).

Die durchgeknallten Finanzmärkte und die dadurch ausgelösten Krisen zeigen aber auch in der Alpenrepublik Wirkung. Das FM-Geschäft wird deutlich härter.

»Off Records« werden einige Marktteilnehmer schon deutlich gesprächiger. Eine kleine Auswahl von inoffiziellen Sagern und Meinungen: »Mit 300 Mitarbeitern bist du in Österreich ein kleines Würstchen.« Dazu passend und sinngemäß mehrfach gehört: »Den großen Anbietern geht es weniger um Gewinn als um Marktanteile. Und die werden einfach zusammengekauft.« Als Thema beliebt ist auch der Preisdruck: »Wir sind schon ewig seriöse Reinigungsprofis. Ich frage mich schon, wie das geht, dass Mitbewerber unsere Selbstkosten um 25 % unterbieten.« Wie das geht, wird unter der Hand auch gleich kolportiert: »In der Baubranche waren ja serbische Kurzzeitgeschäftsführer sehr beliebt. Bei uns boomen jetzt wie eine Flut Bulgaren und Rumänen.« Auch über die Kunden wird gemostert: »Da wird angeblich einer von ein paar tausend Mistkübeln nicht ausgeleert und schon gibt es einen Rechnungsabzug.« Das frustet die Anbieter: »Wir haben bald mehr Anwälte als Arbeiter.«

Der Kostendruck ist überall hoch. Den allzu forschen Kostendrückern fuhr Wolfgang Czernitzki, technischer Leiter der S.I.S-Gruppe schon 2010 verärgert in die Pa- =>

⇒ rade. »Die neueste Marotte ist es, bei uns anzurufen und kostenlose Probereinigungen anzufordern«, so Czernitzki damals. Wenn man damit anfange, Kernleistungen umsonst anzubieten, wo komme man da hin?

» Wachstumspfade «

Czernitzkis heftiges Njet zu unseriösen »Angebotsmauscheleien«, wo durch die Hintertür die Kosten von Probereinigungen eingerechnet werden, ist eher singulär. Aber die S.I.S kann sich das auch leisten. Nicht nur im Kraftwerk Simmering, sondern weltweit kommt die patentierte Hightech-Reinigung der S.I.S-Tochter Therm Service zum Einsatz. Die Therm Service ist weltweit über Jahre hinweg fix ausgelastet. Betteleien für kostenlose »Probereinigungen« prallen da gegen eine Stahlbetonwand.

Dass selbst größere heimische KMU aus dem Bereich FM- und Gebäudereinigung unter Druck kommen, liegt nicht nur an den »bösen« Finanzmärkten und ihren Krisen, sondern auch an der rasanten technologischen Entwicklung. Und am Druck zur Größe. Branchenriesen wie ISS feilen unab-

WO DIE FM-BRANCHE STEHT, WIE SIE DURCH DIE KRISE TAUCHT

» Die durch die Finanzmärkte induzierte Krise ist auch für die Facility-Branche kein Honigschlecken. Die Zahl der neuen Objekte ist überschaubar, der Kampf um Marktanteile spielt sich nicht selten bei Bestandsobjekten ab. Gejammert wird freilich auf vergleichsweise hohem Niveau. Die spektakulären Wachstumsraten der Prä-Krisenära sind vorbei, aber auch die jüngsten Studien des Marktforschers Interconnection weisen für Österreich seit 2008 und im Forecast bis 2015 ein stabiles Wachstum in der Region von gut 2 % aus. Der heimische Gesamtmarkt für Facility Services liegt aktuell bei rund 4,6 Milliarden Euro - und dürfte sich deutlich weniger erratisch entwickeln als in Deutschland. Beim Nachbarn lagen die Wachstumsraten selbst 2008/2009 noch jenseits der 10%-Marke. Dafür ist laut Prognosen von 2012 bis 2015 Schrumpfen angesagt.

Was die FM-Branche für Volkswirtschaften leistet, war lange ein unerforschtes Datenloch. Erst 2009 brachte die Ruhr-Universität Bochum mit einer breit angelegten Studie Licht ins Dunkel. Die FM-Branche liefert in Deutschland mit 112 Milliarden Euro Bruttowertschöpfung einen BIP-Anteil von rund fünf Prozent. Dass die Größenordnung für Österreich zumindest ähnlich sein dürfte, ist keine allzu gewagte Prognose.



UNTER DEM MOTTO »Weniger ist mehr« setzt ISS seine Konzentration auf Kernbereiche und die Integration von Services fort. Bei den kostengeplagten Kunden kommt die hohe Eigenleistungstiefe gut an. »Weniger ist mehr« gilt freilich nicht für den ISS-Umsatz: Österreich-Chef Erich Steinreiber vermeldete für 2011 ein Plus von sieben Millionen Euro.

lässig an FM-Gesamtpaketen, um die eigene wie Kundenkernkompetenzen unablässig zu optimieren und die Eigenleistungstiefe zu erhöhen. »Weniger ist mehr«, promotet ISS und trifft so den Nerv der Kunden. Österreich-Chef Erich Steinreiber vermeldete für 2011 ein sattes Plus von sieben Millionen Euro.

Die kostensenkende Konzentration auf Kernkompetenzen ist aber auch nur die halbe Miete. Wie sehr Größe zählt, zeigt auch die vor einem Jahr im letzten Moment abgeblasene Übernahme von ISS durch GS4. Beide Unternehmen hätten einen Konzern mit über einer Million Mitarbeitern geformt. Selbst Weltkonzerne wie Siemens nehmen sich dagegen fast schon bescheiden aus. Der spektakuläre Deal wurde zwar abgesagt, aber seit Mitte August hat ISS zwei neue Daueranleger, die 500 Millionen Euro investierten.

Neben Größe zählt – bei allem Drang zu möglichst integrierten FM-Dienstleistungen über möglichst viele Bereiche – aber auch Spezialisierung. Klassische FM-Bereiche wie Büro oder Industrie sind nach wie vor die Umsatzbrocken, wachsen aber nur unter dem Marktdurchschnitt. Boomthemen sind eher kleinere Marktsegmente wie Gesundheit, Logistik oder »Green Energy«.

Roland Berger beziffert das Wachstum für den Teilmarkt für Energie- und Ressourceneffizienz bis 2020 mit 6,5 % jährlich. Laut *Immobilienmagazin* dachte Strabag-



»NACH DEM RASANTEM WACHSTUM von 34 % zeichnet sich eine Konsolidierung auf hohem Niveau ab. Für 2012 planen wir ein moderates Wachstum«, sagte Hans Beckhoff, Geschäftsführender Inhaber der Beckhoff Automation, zur jüngsten Bilanz 2011. Eines der stabilen Wachstumssegmente: Gebäudeautomation.

Boss Hans Peter Haselsteiner vor 20 Jahren nicht im Traum daran, dass es so lange dauern würde, bis sich High-Performance oder Green Buildings im öffentlichen Sektor durchsetzen werden. Jetzt dürfte es endlich so weit sein.

HYPO NOE First Facility-Chefin Susanne Schindler rechnet damit, dass der öffentliche Bereich jetzt massiv aufholt. Im breiten, interdisziplinären FM-Geschäft gibt es übrigens auch Platz für Sonderkonjunkturen. Die Beckhoff Automation, traditionell ein Anbieter von PC-basierter Industrieautomation, legt da die Latte hoch: Seit den 80er-Jahren wächst Beckhoff mit einer exponentiellen Wachstumsrate wie von einem anderen Stern. Selbst in der Krise schaffte Beckhoff zuletzt Raten zwischen 30 und 40 %. Die Aussichten nach der jüngsten Bilanz sind allerdings gemischt. Firmenchef Hans Beckhoff rechnet auch heuer – trotz »Konsolidierung auf hohem Niveau« und Rückschlägen in einzelnen Teilbereichen – mit einem moderaten Wachstum. Einer der stabilen Faktoren ist Gebäudeautomation. ■

■ INNOTRANS

Grüner Kraftprotz auf Schienen

SCHIENENFAHRZEUGE MIT HYBRIDANTRIEB liegen im Trend. *Alstom entwickelt* eine neue Plattform für Rangierloks mit drei Achsen. Das modulare Konzept verspricht bis zu 50 % Treibstoffeinsparung.

VON RAIMUND LANG



STOP-AND-GO-VERKEHR. Alstom setzt bei Rangierlokomotiven auf Hybridantrieb.

KLAUS HILLER gehört zu jener Sorte Vollbluttechnikern, die ihr Fachwissen mit anschaulichen Vergleichen zu vermitteln wissen. Die Tätigkeit einer Rangierlokomotive erklärt er zum Beispiel so: »Stellen Sie sich einen Kleinwagen vor, der einen fünf Tonnen schweren Anhänger zieht – und zwar im zähflüssigen Stadtverkehr«, sagt der Leiter des Geschäftsbereichs Service und Lokomotiven bei Alstom Deutschland. Tatsächlich hat Rangieren auf Schienen gewisse Ähnlichkeit mit dem ungeliebten Stop-and-Go-Verkehr, den jeder Autofahrer kennt. Meist werden nur kurze Strecken von höchstens ein paar tausend Metern zurückgelegt, bei niedrigen Geschwindigkeiten bis etwa 15 Kilometer pro Stunde. Häufiges Abbremsen, Stoppen und Wiederanfahen sind die Regel. Eine Spezialanwendung des Eisenbahnwesens, für die sich ideal das noch junge Konzept des effektiven und damit energiesparenden Hybridantriebs eignet. Der französische Konzern Alstom hat auf der diesjährigen Branchenmesse Innotrans in Berlin eine neue Plattform für dreiachsige Rangierloks mit Hybridantrieb vorgestellt. Laut Unternehmen sparen die neuen Loks im besten

Fall die Hälfte des bisher benötigten Treibstoffs ein.

» Ausgereiftes Konzept «

Beim Rangieren benötigt man kurzfristige hohe Leistungen, um den Reibwiderstand der Zuglast zu überwinden. Je nach Zuglast bis zu 1.000 Kilowatt, über den Tag gerechnet beträgt die durchschnittliche Leistung dagegen nur ein Zehntel bis Zwanzigstel davon. »In der Regel läuft eine Rangierlok bis zu 18 Stunden am Tag, 4.000 bis 5.000 Stunden pro Jahr«, sagt Hiller. Aus diesen Charakterisierungen erschließt man unschwer, dass ein Hybridantrieb hier Sinn machen könnte: Eine kräftige Batterie ergänzt den dieselektrischen Antriebsstrang. Sie ist so ausgelegt, dass sie genug elektrische Leistung für fast alle Betriebsarten vom Grundverbrauch im Stand bis zum Anfahren liefert. Nur bei extrem hohen Lasten und starker Beschleunigung schaltet sich der Generator ein und liefert die fehlende Energie. Zudem lädt der Generator die Batterie auf. »Wir haben die Hybridlok sechs Jahre getestet, das Konzept ist ausgereift«, betont Hiller. Mit der völlig neuen Lokomotiv-Plattform H3 bekommt der Hybridantrieb von den Alstom-Ingenieuren nun ein ganz

neues maschinenbauliches und elektrotechnisches Zuhause.

» Günstiger und effektiver «

Alle H3-Züge haben eine Spitzengeschwindigkeit von 100 km/h, einen Kurvenradius von 60 Metern und bieten je nach Ausführung bis zu 1.000 Kilowatt Leistung. Gegenüber der aktuellen V100-Plattform wurde außerdem eine Achse eingespart. Drei Achsen reichen für die nötige Zugkraft aus, um so gut wie sämtliche in Europa üblichen Rangierlasten abzudecken. »Eine vierte Achse würde den Kaufpreis der Lok um rund 200.000 Euro erhöhen«, sagt Hiller. »Für einen Mehrwert, den nur eine Minderheit von Anwendern benötigt.« Gegenüber herkömmlichen Rangierlokomotiven derselben Leistungsklasse soll diese Technologie zwischen 30 und 50 % Diesel einsparen. Die Hybridvariante ist das Leitprodukt der neuen H3-Familie. Doch auch die anderen Antriebsvarianten sollen ihr Publikum finden. Da gibt es etwa die Dual-Engine: In dieser Version hat die Lok keine Batterie, dafür aber zwei Generatoren, die bis zu 700 Kilowatt im Dauerbetrieb leisten. Wird weniger Kraft benötigt, schaltet man einfach einen der beiden ab. Hier liegt die Treibstoffersparnis bei bis zu 25 %. »Die Hybrid-Lok ist halbstark, die Dual-Engine mittelstark«, bringt es Klaus Hiller auf den Punkt. »Wenn man richtig Power braucht, gibt es die Single-Engine-Variante.« Diese hat nur einen Motor an Bord, dafür einen, der mit 1.000 Kilowatt sowohl für den Rangierdienst als auch für leichten Streckendienst bis 100 Kilometer Fahrweg in Frage kommt.

» Akku-Lokomotive «

Die vierte und damit letzte Variante benötigt überhaupt keinen Dieseltreibstoff. Als sogenannte Akku-Lokomotive ist die H3 dabei mit zwei Nickel-Cadmium-Batteriepacks ausgerüstet. Die Spitzenleistung beträgt zwar die rangiertypischen 700 Kilowatt, dafür speichern die Akkus allerdings nur so viel Energie, wie man bräuchte, um eine 100-Watt-Glühbirne 2.000 Stunden lang leuchten zu lassen. Zwei bis drei Stunden lässt sich bei konstanter Geschwindigkeit arbeiten, dann muss die Lok an die Steckdose. Denkbar sind Anwendungen im städtischen U-Bahn-Bau oder für Unternehmen, die nur wenige Transporte mit konstanter Last auf unbehindertem Gelände zu erledigen haben. Auch für den Betrieb in Hallen, wo Verbrennungsmotoren wegen der Schadstoffentwicklung nicht erlaubt sind, kommt die Akku-Lok in Frage. ■



Nur Webseiten, die für Suchmaschinen optimiert sind, werden wirklich gefunden.

Der HEROLD erstellt Ihre Profi-Homepage. Rasch und unkompliziert. Interessiert?
Mehr Infos unter Tel. 02236/401-38133 bzw. kundenservice@herold.at

HEROLD.at



VONEINANDER LERNEN

ALTERSGEMISCHTE TEAMS können ein wichtiges Werkzeug für Employer Branding in KMU sein. *Damit die Zusammenarbeit von Alt und Jung gelingt*, müssen Wertschätzung und Respekt im Unternehmen gelebt werden.

VON SIEGFRIED LACHMAIR

Employer Branding sowie Generationen-Management sind die Schlagworte, die derzeit in vielen Unternehmen aktuell sind. Aber wie kann zum Beispiel ein kleiner Familienbetrieb oder ein mittleres Unternehmen, das sich einen eigenen Mitarbeiter für Personalentwicklung gar nicht leisten kann, diese Ziele in der Praxis verwirklichen? Employer Branding ist der Aufbau einer unverwechselbaren, attraktiven und einzigartigen Arbeit-

gebermarke, um die richtigen Talente und Fachkräfte anzuziehen sowie Mitarbeiter zu binden und zu motivieren. Generationen-Management ist die gelungene Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung. Der Einsatz von »altersgemischten Teams« als »Werkzeug« verbindet diese beiden Intentionen, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben sowie gemeinsam mit- und voneinander zu lernen. Dies alleine ist schon ein großer Vorteil, bringt man damit doch die Genera-

tionen zusammen – der zunehmenden Entfremdung wird entgegengewirkt.

Von der Verknüpfung der unterschiedlichen Kompetenzen der »Jüngeren« mit jenen der »Älteren« profitieren beide Seiten: Die »Jungen« bringen meist neue Ideen, Neugier, neue Methoden, Denkweisen sowie Flexibilität und Schnelligkeit mit. Die »Älteren« verfügen über Erfahrung, (Prozess-)Wissen, Kontakte, Fähigkeiten, Qualitätsbewusstsein sowie Gelassenheit. ⇨

Von den Besten lernen.



ARS
AKADEMIE
FÜR RECHT,
STEUERN &
WIRTSCHAFT

Controlling-Akademie

Von den Basics zum Spezialisten – Wissenstransfer in 8 Tagen

mit DI Dr. NOVAK, Mag. LAVALUX-VRECOURT, Mag. (FH) MEIDLINGER, CFA, Mag. DIREGGER u.a.
von 19.02.–17.05.13, Wien | 24.06.–11.09.13, Wien | 01.10.–29.11.13, Wien (8-tägig)

Betriebswirtschafts-Akademie

Basiswissen BWL – Rüstzeug für die erfolgreiche Führung in nur 11 Tagen

mit Dr. PICHLER, Mag. LUSAK, Mag. (FH) MATZKA, M. WEISS, WP/StB Mag. Dr. EGGER u.a.
von 22.01.–08.05.13, Wien | 13.06.–07.08.13, Wien | 24.09.–29.11.13, Wien (11-tägig)

Konzernsteuer tag Jahrestagung

Fit im Konzernsteuerrecht!

mit StB Mag. Dr. BENDLINGER, Univ.-Prof. MMag. Dr. HIRSCHLER, Mag. MACHO u.a.
am 15.11.12, Wien

IFRS Jahrestagung

Topaktuell – die neuesten Standards

mit Prof. (FH) WP/StB Dr. EGGER, Univ.-Doz. WP/StB Dr. HOFIANS, Dr. NESSMANN u.a.
von 27.–28.11.12, Wien – Tage einzeln buchbar!

Steuerrecht Jahrestagung

Stabilitätsgesetz 2012

mit GL Dr. MELHARDT, StB Mag. Dr. BENDLINGER, Mag. (FH) KRAMMER, SC Dr. PÖLTNER u.a.
am 05.12.12, Wien – ARS-Steuertag
06.12.12, Wien – Verrechnungspreise

Investmentfonds Jahrestagung

AIFMD & die Auswirkungen des InvFG 2011 auf die Praxis

mit Mag. RUPAR, MR Mag. MÖRTL, WP/StB Dr. FRITSCH u.a.
am 21.01.13, Wien

Finanzstrafrecht Jahrestagung

Update Selbstanzeige NEU & Bilanzdelikte

mit HR Dr. BARTALOS, W. LEHNER, MLS, Dr. POHNERT
WP/StB Mag. SCHROTTMEYER, Präs. Mag. HÜBNER u.a.
von 26.–27.02.13, Wien – Tage einzeln buchbar!

ars.at

Details & weitere Veranstaltungen ☎ (01) 713 80 24-0



Personal Austria

07.-08. November 2012
Messe Wien



TICKETKAUF ONLINE LOHNT SICH!
www.personal-austria.at/registrierung



11. Fachmesse für Personalwesen

www.personal-austria.at

KEYNOTE-SPEAKER



Foto: Geyerhofer

ADJ. PROF. MAG.
STEFAN
GEYERHOFER



Foto: Nasher

PROF. DR.
JACK NASHER

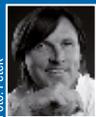


Foto: Petek

RAINER PETEK
präsentiert von
Speakers Excellence



Foto: Schwartz

PROF. DR.
THOMAS SCHWARTZ
präsentiert von
Speakers Excellence

Zeitgleich mit



Mit freundlicher Unterstützung



Medienpartner



» EMPLOYER BRANDING

START-WORKSHOP

» Der Prozess »Einführung von altersgemischten Teams« beginnt idealerweise mit einem Start-Workshop. An diesem sollten alters-, bereichs-, funktions- sowie hierarchieübergreifend Personen aus dem Unternehmen teilnehmen und zunächst gemeinsam mit der Unternehmensleitung folgende Fragen diskutieren:

- > Welche Erfahrungen gibt es in unserem Unternehmen mit altersgemischten Teams?
- > Welche Bedürfnisse haben unsere unterschiedlichen Zielgruppen (Generation Baby-Boomer, X und Y) und werden diese auch entsprechend berücksichtigt?
- > Wie muss unsere Kommunikation erfolgen, damit nachhaltig Vertrauen und Offenheit entstehen können?
- > Was müssen wir konkret ändern?
- > Was ist dabei besonders zu beachten?

Wenn diese Fragen beantwortet sind, geht es im nächsten Schritt an die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen. Um die Zusammenarbeit der Generationen und die Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern, muss dies nach innen wie auch nach außen gut kommuniziert werden. Die besten Botschafter sind die Mitarbeiter.

⇒ Altersgemischte Teams verbinden die jeweiligen Vorzüge beider Gruppen und bieten die Chance, gemeinsam neue Lösungen, Innovationen sowie Erfolgspotenziale herzubringen.

» Schritt 1: Sensibilisierung «

Damit das Miteinander gelingt, empfiehlt sich ein stufenweiser Prozess. Der erste Schritt ist die Sensibilisierung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter. Tragen das Konzept nicht alle mit, wird die Idee von altersgemischten Teams eher wenig Erfolg haben. Es braucht eine ehrlich gelebte Wertschätzung beider Seiten. Nur so können die Potenziale einander ergänzen und ein Vielfaches ergeben. Das bedeutet insbesondere, ältere Mitarbeiter nicht als »altes Eisen« zu sehen, sondern ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten ernst zu nehmen, zu respektieren sowie entsprechend im Rahmen der Gesundheitsförderung und des altersgerechten Lernens zu berücksichtigen.

In altersgemischten Teams ist genau dies durch gegenseitigen Austausch und Wissenstransfer, Tandem-Projekte, Erfahrungsdialoge, Transfermeetings, Mentoring- und Paten-Modelle möglich. Ältere Mitarbeiter

fühlen sich so wertgeschätzt und bleiben motiviert sowie geistig und körperlich fit. Auch die Jüngeren können von der Erfahrung und dem Wissen der Älteren profitieren.

» Schritt 2: Strukturanalyse «

Der nächste Schritt im Prozess sieht eine Analyse der Altersstruktur der Mitarbeiter vor. Dabei geht es nicht nur um die aktuelle Zusammensetzung im Unternehmen, sondern vor allem um Perspektiven für die Zukunft. Konkret: Wie entwickelt sich die Altersstruktur in meinem Unternehmen in den nächsten zehn Jahren?

Die Altersstrukturanalyse sollte möglichst detailliert aufgeschlüsselt werden, also nach Abteilungen, Bereichen und Teams. Zahlen über die Gesamtbelegschaft sind zwar nicht uninteressant, bringen jedoch für weitere Maßnahmen und Umsetzungsschritte eher wenig. Schließlich sollte die Unternehmensleitung wissen, wo in den nächsten Jahren ein Engpass durch Überalterung droht, wo es eine Verjüngung braucht, wo das Team sehr jung ist und wo die »Durchmischung« stimmt.

» Schritt 3: Auswertung «

Der dritte Schritt ist die Auswertung der Ergebnisse in den einzelnen Bereichen: Was heißt dies für unser Unternehmen? Wo braucht es einen besseren Mix in einem Team bzw. Bereich? Welche Auswirkungen hat es, wenn wir nichts ändern bzw. wenn wir etwas ändern? Wie lange haben wir noch Zeit, uns auf nötige Veränderungen gut vorzubereiten?

Damit steht man aber noch nicht am Ende. Vielmehr ist das beschriebene Modell ein laufender Prozess, der wiederkehrend im Sinne einer permanenten Steuerung durchgeführt werden muss. Gelebte Wertschätzung, gegenseitiger Respekt, altersgerechtes Lernen und Gesundheitsförderung sollte in jedem Fall Eingang in die Führungsgrundsätze sowie das Leitbild eines Unternehmens finden. ■

ZUM AUTOR

» **Siegfried Lachmair** ist geprüfter Berater, Mediator, Coach sowie Lehrbeauftragter im Bereich der Team-, Personal- und Organisationsentwicklung. Seine Schwerpunkte sind Führungskräfte- und Konfliktmanagement und Nachfolge-Coaching.

» **Kontakt:** slc@lachmair-consulting.com
www.lachmair-consulting.com

WIRTSCHAFTS

bit-Gründer und -Inhaber Stephan Sticher als Gastgeber des eAward in Graz.



Velox-Geschäftsführer Günther Leopold und Eva-Maria Hofmann, Velox Marketing.



Andreas Fischbacher und Simone Kaml, Tourismusverband Flachau, freuten sich über die Nominierung und den Event am 9. Oktober im Ars Electronica Center.



Die Villacher Stadträtin Irene Hochstetter-Lackner nahm den eAward für das Projekt »Villach Air Terminal« entgegen.



Manfred Brandner, General Manager bit gruppe, gratulierte allen Nominierten. Rund 80 Besucher waren am 2. Oktober nach Graz gekommen, um die Nominees und Sieger aus Kärnten und der Steiermark zu feiern.



Der Grazer Magistratsdirektor Martin Haidvogel im Interview mit Moderator Martin Szelgrad, Report.



Werner Wlaschek und Leopold Mittermayer, OKI, zollten der hohen Projektqualität der Einreichungen Beifall.

PREIS

eAward

Gastgeber unit-IT-Geschäftsführer Karl-Heinz Täubel sorgte beim eAward in Linz für gute Stimmung.



MIT DEM eAWARD WURDEN HEUER zum bereits achten Mal Projekte mit IT-Bezug aus Wirtschaft, Öffentlichkeit und Verwaltung gekürt. *Zu den Preisverleihungen* im Grazer bit schulungcenter und dem Ars Electronica Center in Linz fanden sich knapp 200 Vertreter aus Wirtschaft und Politik ein. Der eAward wurde vom Report Verlag und dem Bundeskanzleramt – Plattform Digitales Österreich – vergeben. Ausgezeichnet wurden im Oktober die besten Projekte und Lösungen in Kärnten, der Steiermark, Salzburg und Oberösterreich. Ende Jänner findet das große Finale bei T-Systems in Wien statt.



Martin Pflieger, T-Systems, überreichte den »T-Systems Innovation Award« in Linz.



Gottfried Kraft, Geschäftsführer Kraft-Consulting-Group, nutzt den eAward für Networking in einem unterhaltsamen Rahmen.



eAward Oberösterreich: Margit Lindorfer wurde für ein Mühlviertler Fahrgemeinschaftsprojekt des Vereins ALOM ausgezeichnet.



Stefan Herbst, Rotes Kreuz, Bundessieger des Awards im Jahr 2008 und neuerlich in Salzburg nominiert.

DER TAIWANESISCHE APPLE-PRODUZENT FOXCONN ersetzt bis 2014 rund eine Million chinesische Billigarbeitskräfte durch Roboter. Andere Elektronikhersteller wollen nachziehen. *Auch in industriefernen Bereichen* haben intelligente Maschinen längst unser Leben erobert. Wird der Mensch als Arbeitskraft bald überflüssig?

INVASION DER ROBOTER

VON ANGELA HEISSENBERGER



EINE BANANE IST LÄNGLICH, gebo- gen und gelb. Innerhalb weniger Sekunden hat die Kamera die auf dem Tisch liegenden Objekte mit rund 3.000 gespeicherten 3D-Modellen verglichen und die Banane als solche identifiziert. Nun fährt der Roboterarm aus, ergreift die richtige Frucht und legt sie in einer Box ab. Was einfach aussieht, ist Resultat jahrelanger Forschung an der Technischen Universität Wien. Die erste Schwierigkeit ist das Erkennen des gesuchten Gegenstandes – ein Apfel kann beispielsweise grün, rot oder gelb sein, eine Tomate ist rund wie ein Apfel oder ein kleiner Ball. Der Roboter »denkt« in Kategorien; allein zum Begriff »Stuhl« sind mehrere hundert verschiedene Formen gespeichert. Die



zweite Hürde ist das Greifen – die Hand muss fest und sicher zugreifen, darf den Gegenstand aber nicht zerquetschen. Die Computersimulation zeigt deshalb bereits mögliche Angriffspunkte an, auf denen der Roboter seine Finger optimal aufsetzen kann, um das Objekt zu transportieren. Basierend auf den bereits gewonnenen Erfahrungen arbeitet das Forscherteam an der Entwicklung eines Haushaltsroboters namens »Hobbit«, der alten oder kranken Menschen assistieren soll. Via Sprachsteuerung, Gestik oder Touchscreen kann mit dem Hilfsroboter kommuniziert werden. Anders als ein Industrieroboter, der starr vorgegebene Bewegungsabläufe vollzieht, muss ein Roboter im Haushalt flexibel auf seine Umgebung reagieren. Er muss zwischen einer Medikamentendose und einem Wasserglas unterscheiden können, die Hauskatze darf ihn ebenso wenig irritieren wie ein Möbelstück, das nicht am gewohnten Platz steht.

» Denkende Maschinen «

Sicherheit ist bei der Interaktion von Robotern mit Menschen der wichtigste Faktor. Im Unterschied zu Fertigungsstraßen, wo auf strikte Abschirmung der Maschinen von Menschen geachtet wird, um das Verletzungspotenzial zu minimieren, müssen Roboter im Alltag »weich und nachgiebig« werden, erklärt Gottfried Magerl, Dekan der Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik an der TU Wien: »Kommt der Mensch in die Quere, wird es gefährlich.« Das kürzlich gegründete interdisziplinäre Konsortium »Kollaborierendes Roboter-System« (Koros) vernetzt deshalb acht Institute und vier Fakultäten verschiedenster Universitäten, um das Strukturmodell eines »Computerbewusstseins« zu simulieren. »Wenn wir einmal alle Gehirnfunktionen mit unseren Algorithmen nachgebaut haben, wird auch ein Roboter wissen können, wen er vor sich hat und seine Kraft automatisch entsprechend adjustieren«, sagt Dietmar Dietrich, Professor am Institut für Computertechnik.

Neue Einsatzmöglichkeiten sollen mit dem 1,40 Meter großen, menschenähnlichen »Romeo« erprobt werden. Der von der französischen Firma Aldebaran entwickelte Roboter wird voraussichtlich ab Ende des Jahres zur Verfügung stehen. Hochkomplexe Algorithmen sollen nicht nur Handlungen und Sinne abdecken, sondern auch unbewusste Vorgänge wie Erinnerungen, Gefühle, Selbstkritik, Werte und Bedürfnisse simulieren.

» Paro, Riba & Co. «

Die EU fördert mit dem Rahmenprogramm »Horizon 2020« die Entwicklung von Roboterassistenten, u. a. für die Altenbetreuung. Schon jetzt sind erste Prototypen in Pilotprojekten zum Einsatz. Der mechanische Butler »Care-O-bot« ist beispielsweise darauf programmiert, den Bewohnern eines Stuttgarter Pflegeheimes regelmäßig Getränke anzubieten, da gerade Demenzkranke oft zu trinken vergessen. Der Serviceroboter merkt sich Gesichter und Namen und bleibt stets freundlich. Einige Bewohner schlossen die klobige Maschine richtig ins Herz.

Auch die in Japan entwickelte Plüschrobbe »Paro« ist bei Alzheimerpatienten durchaus beliebt, wie Testreihen in europäischen Altenheimen zeigten. Das putzige Äußere des »Robbenbabys« regt zum Streicheln an, über die taktile Sensorik reagiert Paro darauf mit einer Bewegung des Schwanzes und der Augen. Seine

fiependen und brummenden Laute sind den Rufen kanadischer Robbenbabys nachempfunden, Paro kann aber auch selbst Stimmen unterscheiden. Experten des Instituts Soziale Arbeit und Gesundheit der Fachhochschule Frankfurt konnten beruhigende und tröstende Effekte feststellen – einige Patienten begannen dank Paro nach langer Zeit wieder zu sprechen. Der therapeutische Einsatz der Kuschelrobbe spießt sich dennoch an der Frage, ob es ethisch vertretbar ist, wenn Maschinen Emotionen vorspielen. Keinesfalls dürfe menschliche Zuwendung durch Maschinen ersetzt werden, appellieren Pflegeverbände.

Im computer- und roboteraffinen Japan ist die Akzeptanz diesbezüglich größer. Pflegepersonal ist auch dort knapp: Um länger in den eigenen vier Wänden bleiben zu können, würden alte und kranke Menschen Roboter auch als Mitbewohner goutieren. Beispielsweise den Kunststoffbären »Riba« (Robot for Interactive Body Assistance), der Patienten mit bis zu 80 Kilogramm Körpergewicht vom Krankenbett oder Boden in den Rollstuhl heben kann und auf gesprochene Kommandos reagiert.

» Bald sind sie überall «

Reine Arbeitsroboter sind weniger umstritten. Die Staubsauger des US-Unternehmens iRobot und der Rasenmäher Robomow des israelischen Herstellers Friendly Robotics wuseln unermüdlich herum, bis alle Flächen gesaugt oder gemäht sind. Auch fahrerlose Lastroboter, die mühelos Kisten und Container aufladen, zählen in Großlagern längst zum Inventar. Eine Weiterentwicklung ist der »Casero«, den die Firma MLR und das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung für Krankenhäuser, Hotels oder Büros adaptiert haben. Casero transportiert Schmutzwäsche oder Aktenberge und patrouilliert nachts durch die Gänge. Mittels Laser- und Ultraschallsensoren kann er beweglichen Hindernissen ausweichen, ungewöhnliche Wahrnehmungen meldet er an die Station.

Im Rahmen des EU-Forschungsprogramms DustBot kamen bei Praxistests in Schweden und Italien Abfallsammelroboter zum Einsatz, die durch enge Gassen navigieren und Schmutz aufspüren. Anruf oder SMS genügen und DustBot holt den Müll ab. In einem Restaurant in der chinesischen Metropole Harbin bedienen 18 Blechmännchen die Gäste und helfen in der Küche. Einziger Haken: Zur Wartung und Kontrolle der Roboter ist weiterhin menschliches Personal notwendig. Ähnliche teilautomatisierte Restaurants, in denen das Essen auf Touchscreens bestellt wird und auf Metallschienen zum Platz saust, konnten sich vereinzelt auch in Europa =>

⇒ etablieren, etwa im Europapark Rust. Wegen der hohen Kosten rentiert sich die Automatisierung nicht, doch das futuristische Konzept lockt deutlich mehr Kunden an als Lokale traditionellen Zuschnitts.

Rund eine Million Euro ließ sich der deutsche Fußballmeister Borussia Dortmund einen Trainingsroboter kosten. Ähnlich wie ei-

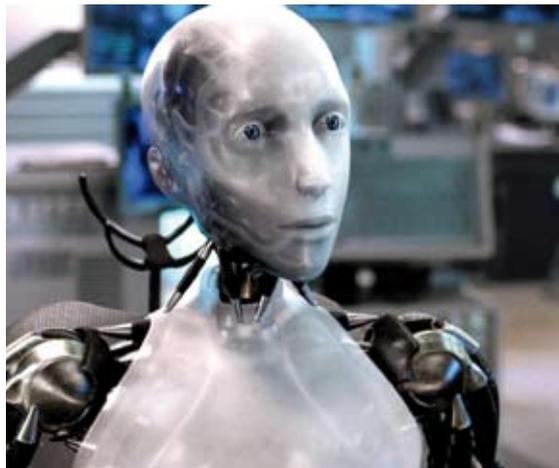
VIENNA-TEC: IMPOSANTE LEISTUNGSSCHAU



» Insgesamt 563 Direktaussteller und 550

Unternehmen aus 31 Ländern präsentierten sich auf der Vienna-Tec, die von 12. bis 16. Oktober 2012 in der Messe Wien stattfand. Trotz des zehnpromtigen Besucherrückganges zogen die Veranstalter eine positive Bilanz: »Der Rückgang betrifft in erster Linie den Automatisierungsbereich, in dem einige internationale Firmen dieses Mal nicht vertreten waren oder nur mit einem reduzierten Auftritt präsent waren«, zeigt sich Matthias Limbeck, Geschäftsführer von Reed Exhibitions Messe Wien, dennoch zufrieden. Besonders erfreulich: Die Vienna-Tec konnte ihren Fokus über die CEE- und SEE-Staaten hinaus bis Eurasien – Schwerpunkt Russische Föderation – deutlich erweitern. »Die kontinuierliche Aufbauarbeit der letzten sechs Jahre trägt nun ihre Früchte. Damit wird die Vienna-Tec mehr denn je ihrem Ziel gerecht, den Brückenschlag zwischen Österreich und seinen starken internationalen Wirtschaftspartnern herzustellen«, so Limbeck.

Einige Unternehmen nutzten die Gelegenheit, ihre Innovationen auf einer der sechs Fachmessen erstmals dem interessierten Publikum vorzuführen. Gleich eine Europapremiere feierte Fanuc Robotics mit einem schlanken, pfeilschnellen Bahnschweißroboter, der vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen geeignet ist. Für großes Interesse sorgten auch die kleinen Pick-and-Place-Roboter, die extrem rasch und zuverlässig Sortieraufgaben erledigen. Nicht weniger beeindruckend »der stärkste Roboter der Welt«, der auf einem eigenen Standplatz aufgestellt werden musste: Der stählerne Kraftlackel stemmt immerhin 1.200 Kilogramm.



DENKENDE MASCHINEN. Im Film »I, Robot« sind sie bereits allgegenwärtig, der »Care-O-Bot« kümmert sich vorerst nur um Bewohner eines Altersheimes.

ne Tennis-Ballwurfmaschine schleudert der »Footbonaut« aus acht Maschinen dem Spieler in einem Trainingskäfig Bälle zu, die dieser in ein von Lichtschranken umfasstes Feld zurückspielen muss. Die zufällige Auswahl der Richtungen unter Zeitdruck fördert die Konzentrationsfähigkeit und die balltechnischen Fähigkeiten der Sportler. »Wenn ein Spieler 15 Minuten da reingeht, hat er fast so viele Ballkontakte wie sonst in einer Trainingswoche«, pries der Entwickler des Roboters, Christian Güttler, seine Erfindung anlässlich der Präsentation Ende September.

»In den nächsten zehn bis 15 Jahren werden wir sie überall sehen – als Pfleger, Kindergärtner, Polizisten und natürlich als Sexspielzeug«, ist der britische Informatiker Noel Sharkey überzeugt. Millionen Roboter sind bereits unterwegs – und es werden immer mehr. Im ersten Halbjahr 2012 verzeichnete der US-Verband Robotic Industries Association ein Umsatzplus von 29 % auf 747 Millionen US-Dollar. Rund 10.600 Roboter wurden verkauft, allein der Absatz von Schweißrobotern für die Automobilindustrie stieg gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 68 %.

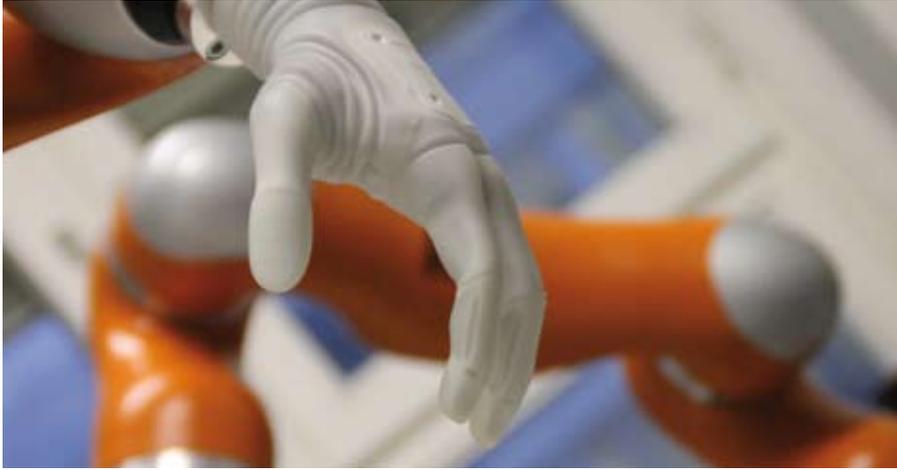
Das taiwanesisches Technologieunternehmen Foxconn – Zulieferer für Apple, HP und Dell – will den Großteil der 1,2 Millionen Beschäftigten durch Roboter ersetzen. Noch bis Jahresende wird auf rund 300.000 Roboter aufgestockt, 2014 sollen bereits eine Million Roboter in den Produktionsstätten zum Einsatz kommen. Foxconn ließ für die Roboterproduktion ein Forschungszentrum und ein Fertigungswerk errichten – offenbar nicht nur für eigene Zwecke, sondern um selbst am Markt mitzumischen. Das Unternehmen schlägt damit zwei Fliegen mit einer Klappe: Monotone und filigrane Tätigkeiten erledigen Maschinen präziser, schneller und ohne zu ermüden. Auch Konflikte mit der Gewerkschaft sind dann Ge-

schichte. In den vergangenen Jahren hatten widerrechtliche Arbeitsverträge und Selbstmordserien unter den Arbeitern immer wieder für negative Schlagzeilen gesorgt.

» Niemand ist unersetzlich «

Doch Roboter erobern zunehmend Bereiche, bei denen Menschen bisher als unersetzlich galten. Längst sind es nicht nur Fließbandarbeiter, die um ihren Job fürchten müssen. Auch Aufgaben, die Kreativität, Intuition oder Kombinationsfähigkeit erfordern, sind nicht mehr sicher. Die Maschinen können menschliche Denkleistungen inzwischen so genau kopieren und optimieren, dass sie schließlich besser und effizienter agieren als ihre humanen Vorbilder. Die riesigen Datenmengen, die wir täglich generieren, legen unsere Verhaltensweisen, Vorlieben, Konsumgewohnheiten und Feinheiten in der Kommunikation offen. Dieses Wissen eignen sich die »lernenden« Roboter an.

Die Perfektionierung der Spracherkennung macht Menschen nun tatsächlich überflüssig. Callcenter – ursprünglich aus Kostengründen nach Südosteuropa ausgelagert – werden auf ein Minimum geschrumpft. Denn 90 % der Kundenanfragen sind identisch und können von der Software zu einer adäquaten Lösung gesteuert werden. Um Unregelmäßigkeiten in Geschäftsunterlagen zu finden, sind nicht mehr Legionen von Anwälten erforderlich, weil spezielle Rechtsprogramme verdächtige Vorgänge wesentlich schneller herausfiltern. Buchhaltungssoftware nimmt regelmäßig wiederkehrende Buchungen automatisch vor und ordnet Rechnungen an der richtigen Stelle ein. Und Abtippen als klassische Sekretariatsaufgabe gehört ebenfalls der Vergangenheit an: Spezielle Diktat-Software kommt selbst mit Fachvokabular von Ärzten, Anwälten oder Architekten zurecht und wandelt Gesprochenes in fertige Texte um. Auch jour-



ERKENNEN UND GREIFEN. Die TU Wien entwickelt Roboter, die im Kontakt mit Menschen »weich und nachgiebig« agieren.

nalistische Texte lassen sich aus strukturierten Daten per Knopfdruck erstellen. Findige Tüftler des jungen Start-up-Unternehmens Narrative Science haben eine Software entwickelt, die digitale Rohdaten mit algorithmischer Textverarbeitung verknüpft. Ob Börsennews oder Sportberichte – aus Millionen gespeicherten Formulierungen strickt der Computer anhand standardisierter Formate

gut lesbare, grammatikalisch einwandfreie Sätze. Eingebaute Qualitätsmechanismen vermeiden Wortwiederholungen und hölzernen Stil. Das US-Wirtschaftsmagazin *Forbes* gibt offen zu, Unternehmensberichte und Kurznachrichten aus dem Finanzsektor auf diese Weise »schreiben« zu lassen. Das Skurrile daran: Die automatisch erstellten Analysen bilden wiederum die Grundlage für Han-

delsaktivitäten auf den Finanzmärkten, die entsprechend bestimmter Indikatoren von automatisierten Börsensystemen gesteuert werden. Doch die Personalisierung geht noch weiter: Aufgrund der Spuren, die wir im Internet hinterlassen, sind wir leicht als intellektuelle Leser oder aber als Freunde leichter Kost identifizierbar. Je nach Zuordnung könnte der Schreibroboter das jeweilige Thema nun gemäß den individuellen Lesegewohnheiten und Ansprüchen aufbereiten.

Das Streben nach Kosteneffizienz und Gewinnoptimierung hat damit Dimensionen erreicht, vor denen Ökonomen bereits im Zeitalter der frühen Industrialisierung als Zukunftsvision warnten. Menschen sind als Arbeitskräfte den von ihnen geschaffenen Maschinen längst unterlegen, zunehmend aber auch als Ausführende geistiger Tätigkeiten. Technologiefreaks bringen jedoch einen neuen Aspekt ins Spiel: In Hinblick auf den demografischen Wandel würden Roboter den idealen Ausweg aus der Fachkräftemisere bieten. So betrachtet könnten Utopien in Hollywood-Manier vielleicht doch Wirklichkeit werden und ganze Armeen von »Robots« unsere Welt bevölkern. ■

OKI

**Drucker,
die alles drucken.
Außer Gschichtln.**

OKI, ich will.

PRINT

Fernseher sind längst nicht einfach nur mehr Geräte, sondern nebenbei auch Styleobjekte. Der Flat-TV soll zur Wohnzimmer Einrichtung passen und dabei unauffällig elegant sein. Wer hier auf Einzigartigkeit setzt, kann sich mit Loewe Connect ID sein Gerät ganz individuell zusammenstellen. Für den Full-HD-LCD mit E-LED-Blacklight kann die Größe von 32 bis 46 Zoll sowie zwischen zwölf verschiedenen Farben - vom normalen Schwarz bis hin zu Grün und Orange - gewählt werden. Außerdem kann man zwischen vielen unterschiedlichen Aufstellvarianten wählen - vom schlichten Sockel über die elegante Fernsehbank bis hin zum dekorativen Ensemble mit Blumenvase.

INFO: www.loewe.tv



■ LOEWE CONNECT ID
Individuell fernsehen



■ ATOP WORLD TIME WRIST WATCH
Uhr für Kosmopoliten

New York, Paris, Tokio - wer auf der ganzen Welt zu Hause ist, wird trotz Routiniertheit beim Reisen hin und wieder einen Hänger haben. Damit man trotz Jetlags nicht die zeitliche Orientierung verliert, trägt man am besten die ganze Weltzeit am Handgelenk. Der Mechanismus der World Time Wrist Watch von Atop merkt sich die Zeitumrechnung aller 24 Zeitzonen. Dreht man die Einfassung der Armbanduhr, die eine Skala von Städtenamen zeigt, zu dem Ort, an dem man sich gerade befindet, wandert der Stundenzeiger automatisch und zeigt die lokale Zeit an.

INFO: www.atop9999.com.tw



■ DIA- UND NEGATIV-SCANNER

Digitale Dias

Die wenigsten Freunde und Bekannten lassen sich heute noch für einen ausgedehnten Dia-Abend begeistern. So verstauben alte Dias und Fotos in Kästen und Arbeitszimmern und stehen nur im Weg rum. Doch was tun mit den alten Erinnerungen? Sie wegzwerfen bringt man schwer übers Herz. Eine platzsparende und einfache Variante ist da, die Bilder der Vergangenheit digital am PC oder der SD-Karte aufzubewahren. Mit dem 5-Megapixel-Dia- und Negativ-Scanner werden die alten Urlaubserinnerungen ganz einfach per Knopfdruck digitalisiert und auf der SD-Karte oder über USB-Verbindung sofort auf den PC gespeichert.

INFO: www.radbag.de



■ URBANEAR'S PLATTAN DENIM EDITION

Denim ist immer in Mode. Dabei trägt man den robusten Stoff nicht immer nur als Hose oder Hemd. Urbanears nutzt das beliebte Jeansmaterial für eine Kopfhörer-Collection. Die Kopfhörer Plattan im indigofärbigen Denim-Look schauen aber nicht nur stylisch aus, sondern liefern auch einen tollen Sound. Kompatibel sind die Jeans-Hörer mit allen Geräten, die einen 3,5-Millimeter-Anschluss bieten. Da Mikrofon und Fernbedienung am Kabel angebracht sind, lassen sich die Headphones in Verbindung mit einem Handy auch als Headset verwenden.

INFO: www.urbanears.com



■ HAMA ECOLINE-HANDYTASCHEN

Kokos-Tascherl

Aus Kokos werden nicht nur -buserln und -raspeln gemacht, auch Handytaschen werden aus diesem Rohstoff gefertigt. Die Universal-Sleeves der EcoLine-Handytaschenserie von Hama bestehen aus dem Kokosstroh der Nussumhüllung. Das Stroh wird zu stabilen Fasern verarbeitet, in hübschen Pastell- und Naturtönen eingefärbt und zu ansprechenden Mustern verwebt. Um das Smartphone auch richtig zu schützen, ist das Innere der Tasche mit weichem Fleece gefüttert.

INFO: www.hama.de

■ ALADDIN BENTO BOX

Trennkost

Wenn man die Menüs in der Kantine und Sandwiches schon satt hat, nimmt man sich gerne mal frisch gekochtes Essen von zu Hause für die Mittagspause in die Arbeit mit. Sicher transportieren lässt sich das Essen mit der Bento Lunch Box von Aladdin. Die zwischen 0,3 Liter und 0,95 Liter fassenden Behälter sind auslaufsicher und sorgen mit einer doppelwandigen Isolierung dafür, dass das Essen bis zu fünf Stunden warm oder kalt bleibt. Dank einer Trennwand im Inneren können auch zwei verschiedene Speisen aufbewahrt werden, ohne sich zu vermischen oder an Aroma einzubüßen.

INFO: europe.aladdin-pmi.com



CX2000 – Multicore auf der Hutschiene.

Die modular erweiterbare Embedded-PC-Steuerung.

sps ipc drives

Halle 7,
Stand 406



www.beckhoff.at/CX2000

Mit der CX2000-Baureihe bringt Beckhoff Multicore-Prozessoren auf die Hutschiene: Damit decken die Embedded-PCs für SPS und Motion Control Leistungsbereiche ab, die bislang den Industrie-PCs vorbehalten waren. Die modular erweiterbare Embedded-PC-Serie im robusten Metallgehäuse basiert auf drei CPU-Grundmodulen:

- CX2020** | 2nd Generation Intel® Celeron® @1,4 GHz, single-core (lüfterlos)
- CX2030** | 2nd Generation Intel® Core™ i7 @1,5 GHz, dual-core (lüfterlos)
- CX2040** | 2nd Generation Intel® Core™ i7 @2,1 GHz, quad-core

Das CPU-Grundmodul enthält:

- 1 DVI-I-, 4 USB- und 2 Ethernet-Ports
- Multi-Options-Interface für Feldbusmaster- und -slaves oder serielle Schnittstellen
- Modulare Schnittstellen-Erweiterung: 8 x Ethernet 1 GBit, 8 x seriell oder bis zu 16 USB 3.0
- Modulare I/O-Erweiterung: Beckhoff Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen (IP 20)

IPC

I/O

Motion

Automation

tipps

Luxus-Chalets
auf der Reiteralm



ALMWELT AUSTRIA: *Roman-
tisches Hüttenflair.*

>> Zugegeben: Almhütte klingt sehr nach Matratzenlager und Plumpsklo. Wer in der Almwelt Austria Urlaub machte, musste aber schon bisher auf keinerlei Annehmlichkeiten verzichten. Nun wurde das 2007 eröffnete 4-Sterne-Almdorf um acht zusätzliche Luxus-Chalets erweitert. In den geräumigen Almhütten mit den Namen »Jägerin«, »Försterin« und »Holzknecht« finden zwei bis zehn Personen Platz. Selbstversorger kochen und genießen in der gemütlichen Bauernstube mit Kachelofen. Wer sich lieber umsorgen lässt, kann Frühstück und Halbpension gleich nebenan im Restaurant Schnepf'n dazu buchen. Auf dem Speiseplan steht österreichische Küche der gehobenen Art. Jedes Chalet verfügt außerdem über einen eigenen kleinen Wellnessbereich mit Whirlpool und Erlebnisdusche. Während die müden Muskeln entspannen, schweift der Blick aus der Zirbelsauna über das beeindruckende Dachstein-Panorama. Hier auf der Reiteralm in Schladming, wo Skistars ihre Trainingsschwünge absolvieren und der Weltcup-Zirkus gerne Station macht, ist reichlich Schnee garantiert. Kommenden Sommer wird die Erweiterung des Almdorfes abgeschlossen. Speziell für Braut- und Liebespaare steht dann die Kuschelhütte »Diana« bereit. Auf der Alm gibt's ja keine Sünde, wie man weiß.

KONTAKT:

Almwelt Austria, Preunegg
45, 8973 Pichl/Schladming;
Tel.: +43/(0)6454/72 577
info@almwelt-austria.at
www.almwelt-austria.at



MALERISCHE IDYLLE: *Das freundlich wogende Meer aus Hügeln und Weingärten strahlt Ruhe und Kraft aus.*

■ WEIN & CO

Kulinarische Geheimtipps

HERBST IM SAUSAL. Die kleine Schwester der südsteirischen Weinstraße *hat Wein, Buschenschänken – und eine Menge mehr:* Lavendelfelder, Lama-wanderungen, einen Bierbrauer, einen Whiskybrenner und einen Wirt mit der schärfsten Sauce der Welt.

VON WERNER RINGHOFER, KITZECK

WO DIE STEILEN WEINLAGEN das Regiment übernehmen, beginnt ein freundlich wogendes Landmeer aus tausenden Hügeln, in dem sich Weinberge mit Pappeln und Kastanien abwechseln. Dazwischen leuchten gelbe Winzerhäuser und Designweingüter wie Tempel, kleine Hotels und urige Buschenschänken, die alle durch irrsinnig schmale und steile Kehren verbunden sind. Eine unglaubliche Ruhe strahlt dieses Land aus, nur der eine oder andere Klapotetz macht sich als Soundmaschine bemerkbar. »Ich war in Südafrika, Kalifornien

und Alaska, aber dieser Kraftplatz holte mich zurück«, sagt Heinz Harkamp, der auf dem Flamberg ein Hotel betreibt. Bei so viel Idylle ist man heilfroh, dass ein paar Panscher ihren Wein mit Frostschutzmittel verschlimmbesserten. Erst der Glykolskandal leitete das Weinwunder Anfang der 90er ein.

Seitdem arbeiten die Menschen an der Gestaltung eines überdimensionalen Gartens. Wie ein Geschenk liegt der Sausal rund um Kitzeck vor dir: stiller als die südsteirische Weinstraße und mit seinen höheren Hügeln Fundort für eine Menge hinreißender Aussichtspunkte. Viele

sprechen von der steirischen Toskana, die Einheimischen werden bei diesem Vergleich allerdings unrund.

»Wir sind keine Kopie«, sagt Bierbrauer Michael Löscher. Der gelernte Maschinenbauer ist eine Ausnahmeerscheinung unter Winzern. Sein Bier ist eine Klasse für sich: nicht pasteurisiert, unfiltriert und ohne Schaumstabilisatoren. Neben klassischen Sorten entstehen fantasievolle Spaßsorten wie Chili, Rose, Wasabi, Espresso (heftig!) oder Holunder – was eben so an Ideen kommt. Nebenbei produziert er auch in Whisky eingelegten Schinken und zupft die Gitarre



MEHR ALS WEIN: Der Sausal als Biotop für Kreative – Bier und Whisky wurden hier neu erfunden.

in einer Jazzpartie. So etwas findest du nicht in der Toskana.

» Von Whisky bis Curry «

Espresso- und andere Biere sind nicht die einzigen Individualisten, Michael Weutz brennt in St. Nikolai Whisky. Rund 200 Fässer mit dem goldenen Saft lagern in der ehemaligen Weinpresse: poetische Kreationen wie Hot Stone, Moonshine oder White Smoke, der nach der Hauptlagerung in französischer Eiche noch sechs Monate im Sherry-Fass entspannen darf. Den Sherry erzeugt Michael Weutz einfachheitshalber gleich selbst aus einer steirischen Schioppettino-Kultur. Viel Gewinn ist damit nicht zu machen, »aber ich betrachte mein Hobby als Altersvorsorge. Whisky hält jede Krise aus.«

Gleich gegenüber auf dem Hauptplatz hat sich ein Deut-

scher eingenistet, der Curry Fritz im alten Gasthof Zur Post mit Piratenflagge vor der Hütte. Der Mann steht für scharfes, wirklich scharfes Zeug. Wer es aushält, kann auch die angeblich schärfste Sauce der Welt probieren. Das Gute an der Schärfe: Um sie auszuhalten, pumpt der Körper eine ordentliche Dosis Endorphine ins Blut und schon wird aus Qual eine Portion Glück.

» Unterwegs mit Lamas «

Entschleunigend wirken Wanderungen mit Lamas durch das Weinland. Klingt schräg, ist es auch, »aber heilsam«, meinen Nina und Erika vom Weiberhof in Großklein und bieten deshalb Lama-fromme Touren – auch für Männer – an. Als vierbeinige Begleiter stehen Rocky, Bounty oder Silbermond zur Auswahl, auch Ziegen oder Esel haben er-

BEST OF SAUSAL

» Internet

» Freie Zimmerinfo:

www.suedsteiermark.com, www.sulmtal-sausal.at

» Aktiv

» Wandern, Rad: www.suedsteiermark.com, links unten auf die Tourenkarte klicken: 169 Touren mit Beschreibung, Fotos, 3-D-Karte.

» Lamawandern am Weiberhof: 40 Euro pro Stunde. Auch Bogenschießen, Malen, Musik, Schreiben. Zimmer: 29 Euro p. P. 8452 Großklein, www.weiberhof.at

» Wohnen

» Harkamp: Gläserne Badewanne mit Weingartenblick, feine, herzhaftes Küche. Gute Weine, Sektmanufaktur. 8505 St. Nikolai, www.harkamp.at

» Kappel: Traumblick, große Landhauszimmer. Haubengekrönte Küche. Sauna mit Panoramablick, Meerwasser-Außenpool mit Unterwasser-Fernsicht. DZ ab 160 Euro. 8442 Kitzreck, www.weinhof-kappel.at

» Warga-Hack: Heimelige Buschenschank mit offenem Kamin und Bioweinen. DZ ab 54 Euro. Gauitsch 20, www.warga-hack.at

» Essen

» Curry & Fritz: Currywurst, Steaks vom heimischen Hochlandrind, fritzcola. 8505 St. Nikolai 11, www.curryundfritz.at, Mo Ruhetag.

» Albert: Ideenreiche Slow-Food-Jausen, Top-Eigenbauweine. 8442 Kitzreck, www.weingut-albert.at

» Felberjörgel: Gemütliche Buschenschank, günstige Salonsieger-Weine. 8442 Kitzreck, www.felberjoergel.at

» Malli: Eine der besten Jausen der Gegend, Schinken und Brot selbstgemacht. 8442 Kitzreck, www.weingut-malli.at

» Schneeberger: Edelbuschenschank. Produkte selbst geräuchert (Fisch, Schinken), eingelegt (Kürbis etc.), eingekocht (Tomaten-Paprika-Ragout). Prämierte Eigenweine. 8451 Heimschuh, www.weingut-schneeberger.at

» Genuss-Shopping

» Flamberger Bier. Naturbier in 30 Sorten (Chili, Kürbis etc.). Flamberg 101, 8505 St. Nikolai, www.flamberger.at

» Kleine Farm: Bestes Biogemüse. 8505 St. Nikolai, www.kleinenfarm.org

» Weutz: Spitzenwhisky. 8505 St. Nikolai 6, www.weutz.at

» Wunsum: Biolavendelprodukte. Greith 17, 8442 Kitzreck, www.wunsum.com

holsame Wirkung. Genauso wie die biologischen Lavendelfelder der Manufaktur Wunsum von Theresia Heigl. »Eine vergessene Tradition in Kitzreck, die ich wieder aufleben lassen wollte.« Wie eine lila Decke breiten sich die Reihen mit den Duftkissen aus. Der Hof mit dem kleinen Laden würde in jeden Rosamunde-Pilcher-Film passen, zu kaufen gibt es eine ganze Menge aus Lavendel: Essig, Sirup, Gelee, Marmeladen, Tee, Gewürzmischungen und Eau de Lavande.

Eine weitere Pflanze blüht am Flamberg seit kurzem. Ulli Klein

und ihr Mann Scott haben nach zehn Jahren Kalifornien auf der zehn Hektar großen Kleinen Farm im Sausal einen Biohof errichtet. Ulli ist studierte Juristin, wirkt aber eher wie ein Flower-Power- oder Woodstock-Girl. Dazu passt der coole Scott mit Rastalocken. »Wir wollen Inspiration für alle sein, die biologische und gedankliche Vielfalt suchen«, sagt Ulli Klein. Bei so einem Konzept werden bei weitem nicht alle Flächen zur Produktion genützt, um ihnen Pausen zu geben. »Der Boden ist schließlich keine Geldmaschine.«

Was macht Unternehmen über längere Perioden erfolgreich?

DER GEDANKENFÜHRUNG IN DIESER KOLUMNE wird primär der Beitrag *»How the Growth Outliers Do it«* von Rita Gunther McGrath vom Beginn dieses Jahres in der *Harvard Business Review* zugrunde gelegt. Das über Jahre hinweg erfolgreiche Sein gelingt nur einer geringen Anzahl von Unternehmen, wie in vielen Studien festgestellt wurde. Gerade deshalb lohnt sich die Beschäftigung mit den besonderen Merkmalen dieser ständig wachsenden und Erfolg bringenden Unternehmen. Vielleicht sind diese Unternehmen auch für Sie eine erfolgswirksame Vision? Denn wer nicht ständig nach Höherem strebt, fällt zurück!

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: *»Die Entwicklung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Firmenkultur kann nur mit aktiver Unterstützung der Eigentümer und obersten Führungsebene gelingen.«*

Diese herausragenden Unternehmen, von denen Rita Gunther McGrath spricht, sind ungewöhnlich stabil und gleichzeitig hoch flexibel. Das passende Zusammenspiel von Stabilität und Flexibilität schaffen jedoch wohl nur jene Unternehmen, die sich über Jahre hinweg mit der Schaffung der Voraussetzungen für dieses Zusammenspiel intensiv beschäftigen.

Es geht dabei gemäß Rita Gunther McGrath bei dem Zusammenspiel von Stabilität und Flexibilität um

- » die Fokussierung der Aufmerksamkeit des Managements auf die Kultur und die geteilten Werte,
- » das Vermeiden von dramatischen Trennungen von Vorhandenem,
- » das wertschätzende Behandeln von ihren Talenten,
- » den nur längerfristig erfolgenden Wandel in den Grundstrategien,
- » das Pflegen einer verlässlichen Kundenbasis und
- » die Kontinuität der oberen Führung.

Die Fokussierung auf die Entwicklung und Erhaltung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Kultur, getragen von geteilten Werten, wird nur dann gelingen, wenn über längere Zeiträume hinweg die Eigentümer und die oberste Führung hinter dieser stehen, diese sichtbar im Tun umsetzen und diese von der Eigeninitiative vieler immer wieder neu entflammt und flexibel an sich verändernde Erfordernisse angepasst wird. »Dabei ist Selbstflexion manchmal schmerzhaft – oft aber auch schön.« (Hubert Rhomberg)

Durch das Experimentieren mit Neuem, das Innovieren und das ständige Wachsen, kann weitgehend ein dramatisches Trennen von Vorhandenem vermieden werden. Da diese herausragenden Unternehmen, verwurzelt in der Kultur und den geteilten Werten, durch Flexibilität in den Teilen des Unternehmens eine über längere Zeit erlebbare Stabilität in der oberen Führung und der Ausrichtung zusammenbringen, passiert in diesen wenig dramatisch oder spektakulär, sondern vieles wird vorausschauend beharrlich und folgerichtig gedacht und umgesetzt.

Über die Wertschätzung von Mitarbeitern und anderer Stakeholder wird in diesen Unternehmen nicht nur gesprochen, sondern die Wertschätzung konkret erkennbar direkt und indirekt vorgelebt. Aus der Kultur und den geteilten Werten heraus ergibt sich von der inneren Haltung getragen ein Wandel vom Mitarbeiter zum Mitgestalter über alle Ebenen und Bereiche und über die Grenzen des Unternehmens hinaus. So sind freiwillige Zusatzleistungen (Initiativen) über die geforderten Pflichtleistungen hinaus nicht die Ausnahme, sondern, den Erfolg und die Stimmung steigernd, die Regel. Die Basis für die vorangehend angesprochenen Fähigkeiten der Organisation wird primär intern aufgebaut. Es ist bei dem längerfristig angelegten Aufbau und der Verbesserungen der Fähigkeiten nicht verwunderlich, dass in den herausragenden Unternehmen die strategischen Prioritäten nicht sprunghaft verändert werden, denn es geht dabei um die Entwicklung von Kultur, Werten und Talenten und den sich gegenseitig in der Wirkung verstärkenden Einsatz dieser Fähigkeiten. Die von innen kommende Entwicklung der Fähigkeiten ermöglicht die Schaffung eines attraktiven und sich ständig bewährenden Bildes nach außen und innen. Diese Attraktivität zieht Kunden an und macht diese zu zuverlässigen Kunden. So kommt es, dass die herausragenden Unternehmen die vorzuziehende Alternative gegenüber den anderen nicht nur darstellt, sondern über längere Zeiträume die gestellten Anforderungen übertreffen.

Um ein so attraktives Bild eines Unternehmens entstehen zu lassen, braucht es eine Kontinuität in der oberen Führung, deren Mitglieder dominant von innen kommen und dieses authentisch repräsentieren und wirkungsvoll am Leben halten. Vergessen Sie nicht, dass ein auf längere Sicht freudvoller Weg durch das beharrliche und folgerichtige Umsetzen einer herausragenden und nachhaltig wirksamen Vision entsteht.

QUELLENHINWEISE

- » Bailom, F./Matzler, K./Tschernjak, D. (2006): Was Top-Unternehmen anders machen, Lindeverlag Wien.
- » Gunther McGrath, R. (2012): How the Growth Outliers Do it, in: Harvard Business Review, January- February, S. 111-116.
- » Wiedenegger, A. (2012): Unternehmensqualität - Was ist das? Eine theoretische und empirische Untersuchung, welchen Anforderungen Unternehmen entsprechen sollten. Dissertation am Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien.

WO SIND IHRE DATEN ZUHAUSE?



BEI UNS IN JEDEM FALL HUNDERTPROZENTIG SICHER

Unser österreichisches Rechenzentrum bietet Ihnen geschützte Cloud Services – sicher und zuverlässig.

Mit der Erfahrung aus 40 Jahren im zuverlässigen IT-Betrieb.

- IT Operations ▪ Outsourcing ▪ Security Services ▪ IT Consulting
- Software ▪ Output Services ▪ Client Management

Nähere Infos erhalten Sie unter
+43 199 3 99-0 oder auf
www.raiffeiseninformatik.com



INNOVATION KENNT KEINE GRENZEN



Wir bieten Ihnen langjährige Erfahrung und das umfassende Angebot an Produkten und Services, die Ihnen helfen, Ihren Kunden genau die Dienste bereitzustellen, nach denen sie verlangen. Über jedes Netz, an jedem Ort, zu jeder Zeit und mit jedem Gerät.

**Maßgeschneiderte Kommunikationslösungen
von Alcatel-Lucent**