

SONDERAUSGABE DRUCKER FORUM 2019

NOVEMBER 2019



„DIE KRAFT DER ÖKOsysteme

Internationaler Kongress in Wien. Thema:
„Management in einer vernetzten Welt.“

21./22. NOVEMBER, WIENER HOFBURG



DIGITAL CITY WIEN

Wir machen digitale Technologien in Wien sichtbar.

DigitalCity.Wien ist eine Kooperation zwischen Wiener IT-Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, den IT-Standort Wien zu einem der führenden digitalen Hotspots in Europa weiterzuentwickeln.

Urban Innovation Vienna nimmt dabei eine zentrale Rolle in der Koordination aller Aktivitäten rund um die Initiative ein.



www.digitalcity.wien
www.urbaninnovation.at

inhalt



- 4** Richard Straub, Gründer und Präsident des Global Drucker Forums, proklamiert das Leadership-Jahrhundert.
- 6** Die Zukunftsforscherin: Wie Amy Lynn Webb, Gründerin des Future Today Institutes, Top-Unternehmen, Regierungsbehörden und gemeinnützige Organisationen in die Zukunft führt.
- 8** Richard Straub, Präsident des Global Drucker-Forums, im Interview über „Innovation statt Revolution“.
- 12** Wie der Flughafen Wien-Schwechat und WienTourismus internationale Netzwerke knüpfen.
- 16** „Orchestrieren statt Dirigieren“: Eine Analyse des Autors und Publizisten Simon Caulkin.
- 17** Wie Wien mit seinem Netzwerk-Kreislauf zur lebenswertesten Stadt der Welt wurde.
- 20** Kurt Gollwitzer über sein erstes Jahr als Wien-Holding-Chef und wie wichtig Netzwerke bei der täglichen Arbeit sind.
- 22** Infineon-Österreich-CEO Sabine Herlitschka über das Ökosystem-Management bei Infineon und die Herausforderungen durch die Digitalisierung.
- 26** Wien-Energie-Geschäftsführer Michael Strebl über sein Unternehmen als Teil eines vernetzten Ökosystems.
- 28** „Wir bauen das Amazon des Materialhandels auf“, sagt Gisbert Rühl, Vorstandsvorsitzender von Klöckner & Co SE.
- 31** Wie Michael G. Jacobides, Spezialist für Netzwerke und Plattform-Ökonomie an der London Business School, die Auswirkungen weltumspannender Ökosysteme erforscht.
- 32** Wiens Stadtbaudirektion Brigitte Jilka über Nachhaltigkeit und ihre vernetzte Strategie.
- 34** Avivah Wittenberg-Cox, CEO von 20-first, zeigt Unternehmen, wie sie durch Geschlechterbalance die Business-Ökosysteme der Zukunft nutzen können.
- 35** WU-Wien-Managerin Verena Madner über Urban Management
- 36** Wie Wien die Themen Smart City und Digitalisierung vernetzt.
- 38** Der Business-Experte, Autor, Consultant und Unternehmer Alexander Osterwalder über die Unternehmen der Zukunft und mit welchen Strategien sie erfolgreich sein können.
- 42** Hall of Fame: Top-Expertinnen und Top-Experten beim Drucker Forum.

FOTO: IMAGINIMA/ISTOCKPHOTO.COM

IMPRESSUM **Medieninhaber:** KURIER Zeitungsverlag und Druckerei Ges.m.b.H., Leopold-Ungar-Platz 1, 1190 Wien **Autoren:** Wolfgang Unterhuber, Martina Martinek, Martin Mühl, Yasmin Vihaus **Fotoredaktion:** Susanne Schoberberger **Layout:** KURIER-Produktion **Bildbearbeitung:** KURIER-Bildtechnik
Gesamtanzeigeneleitung: Prokurist Stefan Lechner **Geschäftsführer:** Mag. Thomas Kralinger, Dkfm. Mark Mickasch
Verleger: Mediaprint Zeitungs-, Zeitschriftenverlag Ges.m.b.H. & Co KG, Muthgasse 2, 1190 Wien **Hersteller:** Walstead Leykam, Bickfordstraße 21, 7201 Neudorf
Dieses KURIER Extra zum Global Peter Drucker Forum ist eine entgeltliche Einschaltung in Form einer Medienkooperation mit der Stadt Wien.

DAS JAHRHUNDERT DES LEADERSHIP

Wenn das 20. Jahrhundert das Jahrhundert des Managements genannt wurde, sollte das 21. Jahrhundert daher im **Zeichen des Leadership** stehen. Gefragt sind fähige Führungspersönlichkeiten, die das Potenzial der Menschheit erschließen.

Peter Drucker, der 2005 im Alter von 96 Jahren gestorben ist, bezeichnete seine Zeit als „Ära der Organisationen und Institutionen“. Vor dem Hintergrund des Aufstiegs von Großunternehmen seien sie das eigentliche Rückgrat von Gesellschaft und Wirtschaft. Denn sobald Krankenhäuser, Bildungseinrichtungen, Regierungsbehörden oder Unternehmen nicht mehr leisten, was sie sollten, funktioniert die Gesellschaft als Ganzes nicht mehr. Die Rolle der Manager, so Drucker, sei daher fundamental: Sie seien dafür verantwortlich, dass diese ökonomischen und sozialen – also letztlich menschlichen – Einrichtungen ihre Auf-

gabe erfüllen. Daher bezeichnete er Management auch als „Sozialtechnik“: als Satz von Werkzeugen und Methoden, die dabei helfen, Unternehmungen produktiver zu gestalten. Das Skalieren von Arbeitsprozessen und Strukturen war ein bestimmendes Thema im Kapitalismus des 20. Jahrhunderts, sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor. Die Auswüchse dieses Modells – Massenvernichtungswaffen und industrieller Völkermord – fanden auf schreckliche Weise in den beiden Weltkriegen ihren Niederschlag. In der Nachkriegszeit offenbarte sich allerdings auch die enorme positive Kraft dieses „Effizienz-Managements“: Dem neuen Wirtschafts- und Sozialsystem gelang es, den Wohlstand der Menschen drastisch zu vergrößern – wenn auch nicht überall auf dem Globus.

THE RIGHT THINGS. Heute stehen wir neuerlich an einem neuralgischen Punkt: Während sich unsere intellektuellen, sozialen und moralischen Standards im Lauf der Jahrtausende nur schrittweise weiterentwickelt haben, sind unsere technischen Möglichkeiten exponentiell gewachsen. Künstliche Intelligenz (KI), Robotik, maschinelles Lernen oder Gentechnik fördern uns mit völlig neuen Fragen heraus. Dazu gesellen sich globale Bedrohungen von Überbevölkerung über gewaltige Chancenungleichheiten bis hin zu Klimawandel und dem Aufeinanderprallen der Kulturen im Gefolge von Globalisierung und Massenmigration. Gerne wird dafür die Metapher des „perfect storm“ beschworen: Gemeint ist der Strudel mächtiger Elemente, deren Kollision unvorhersehbare Wirkungen hervorruft. Das „klassische“ Management ist angesichts dieser Herausforderungen häufig überfordert. Adrian Wooldridge vom *Economist* warnte anlässlich des letztjährigen Drucker Forums in Wien davor, sich

in Zeiten wie diesen zu sehr auf Management-Methoden zu konzentrieren. Das Versagen finde vielmehr auf der Leadership-Ebene statt. Management und Leadership sind keine Synonyme, wie Drucker sehr wohl wusste und in einer viel zitierten Feststellung auf den Punkt brachte: „Management is doing things right; leadership is doing the right things“. Ein Leader legt die Richtung fest, die eine Organisation einschlägt. Führungspersönlichkeiten, die den Zweck und die Werte ihrer Organisation betonen, geht es weniger um das „Wie“ als um das „Warum“. Der schlimmste Fehler besteht demnach darin, auf effiziente Weise zu managen, was überhaupt nicht getan werden sollte.

GANZHEITLICHER BLICK. Der technologische Fortschritt verleiht der Bedeutung von Leadership noch mehr Gewicht: Den derzeitigen Herausforderungen ist weder mit Compliance-Checklisten, noch mit Zertifizierungen oder immer spezifischeren Regulierungen beizukommen. Was wir heute benötigen, ist ein tieferer, weiterer und ganzheitlicher Blick auf die Welt. Ein Blick, den visionäre Führungspersönlichkeiten vermitteln können. Es gibt keine Abkürzung auf dem Weg zu interdisziplinärem Wissen, Urteilsvermögen, Talent und letztlich Weisheit. Sich dabei auf Maschinen oder künstliche Intelligenz zu verlassen, ist der falsche Weg. In der aktuellen Phase des Übergangs empfiehlt es sich, auf die Weisheit der großen Denker der Vergangenheit zurückzugreifen. Wir haben das Glück, dass eine ganze Reihe dieser Lehrmeister mit Wien und seiner kulturellen und wirtschaftlichen Tradition verbunden war. Schumpeter etwa prägte unsere Auffassung von einem dynamischen Kapitalismus auf der Grundlage von Unternehmertum und Innovation. Hayek redete der Freiheit und der Kraft wettbewerbsbestimmter Märkte das Wort. Popper schärfte unseren Blick für die offene Gesellschaft und ihre Grenzen. Polanyi zeigte die Gefahren ungezügelter Märkte auf und betonte die Bedeutung des Staates für eine gerechte Gesellschaft. Peter Drucker führte letztlich diese Stränge zusammen und lehrte die Welt, wie man gute Intentionen in tatsächliche Leistung ummünzt.

CHANGE. Auch wenn die Ideen dieser Lehrmeister uns inspirieren: Konkrete Antworten auf die Herausforderungen der Gegenwart müssen wir selbst finden – in einer Welt, die geprägt ist von einer enormen Beschleunigung der Veränderung. Und dennoch: Ihre Stimmen mahnen uns, uns auf die Vernunft zu besinnen und nicht in ideologische Graben-

kämpfe zu verfallen oder populistischen Vereinfachungen an den Rändern des politischen Spektrums auf den Leim zu gehen.

Unsere Gesellschaft ist durchdrungen von Organisationen und Institutionen. Dies hat den Bedarf sowohl an Management-Fähigkeiten als auch an Leadership drastisch erhöht. Führungsqualität im 21. Jahrhundert darf sich jedoch nicht mit dem „big picture“ zufriedengeben. Sie muss ebenso die Fragen der Umsetzung umfassen – dies wiederum erfordert die Verquickung von Management- und Leadership-Fähigkeiten. Diese Art von Leadership ist die wahrhaft knappe Ressource unserer Zeit. Wenn das 20. Jahrhundert das Jahrhundert des Managements genannt wurde, sollte das 21. Jahrhundert daher im Zeichen des Leadership stehen. Gefragt sind fähige Führungspersönlichkeiten, die das brachliegende Potenzial der Menschheit erschließen – letztlich der wichtigste „Rohstoff“ auf diesem Planeten.

– RICHARD STRAUB



„Wir stehen an einem neuralgischen Punkt: Während sich unsere intellektuellen, sozialen und moralischen Standards im Lauf der Jahrtausende nur schrittweise weiterentwickelt haben, sind unsere technischen Möglichkeiten exponentiell gewachsen.“

Richard Straub über die Herausforderungen der Gegenwart



Straub:
Neue Wege
der Führung

WORLD MANAGEMENT LEADERS

DIE ZUKUNFTSFORSCHERIN

Sie ist Professorin für strategische Vorausschau und Gründerin des Future Today Institutes: **Amy Lynn Webb** berät Top-Unternehmen, Regierungsbehörden und gemeinnützige Organisationen weltweit.

In der Natur entwickeln sich Ökosysteme ständig weiter. Das sollte man auch in der Geschäftswelt nie aus den Augen verlieren, sonst werden sie zum „Fluch“, weiß Amy Webb, die an der Stern School of Business der New York University lehrt.

Ihre berufliche Karriere startete Amy als Journalistin beim *Wall Street Journal* und gründete 2006 das Future Today Institute, ein führendes Strategieunternehmen, das Führungskräften und ihren Organisationen hilft, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Dabei arbeitet sie auch viel mit Ökosystemen, weiß aber, dass sie in ständiger Veränderung begriffen sind und man alle Einflussfaktoren in der Betrachtung berücksichtigen muss. „Wenn wir zum Beispiel das aktuelle Ökosystem eines Autoherstellers untersuchen, müssen wir auch die Klimaforscher, im Bereich der seltenen Erden tätige Bergbauunternehmen sowie Start-ups, die sich mit Verhaltensbiometrie beschäftigen, miteinbeziehen“, so Webb, „und ebenso mit Menschen, die im Jahr 2010 geboren wurden und in den Jahren 2026 bis 2028 beginnen, ihre eigenen Transportentscheidungen zu treffen.“ Denn sie alle hätten Einfluss auf das Ökosystem des Autoherstellers. All diese Komponenten nicht mitzudenken, hielte die Futuristin für grob fahrlässig.

Mit ihrem Team berät Webb Fortune 500- und Global-1000-Unternehmen, Regierungsbehörden, große gemeinnützige Organisationen, Universitäten und Start-ups auf der ganzen Welt. Seit 2007 gibt sie jährlich den renommierten Tech-Trend-Report heraus, in dem sie Entwicklungen wie Heim-Automatisierung voraussagte, aber auch aufzeigte, wie sie zum ausgeklügelten Gefängnis im eigenen Heim führen könnten. Denn wenn große Tech-Unternehmen beginnen, unsere Häuser mit Strom zu versorgen, stehen wir vor einigen heiklen Fragen. „Was ist, wenn in naher Zukunft Ihr Fitness-Tracker, Ihre Smart-Waage und Ihre Mikrowelle miteinander sprechen und sie entscheiden, dass Sie Ihr Kalorienlimit für den Tag erreicht haben? Wie werden Sie reagieren, wenn Alexa Ihnen sagt, dass sie Ihr Popcorn deshalb nicht zum Platzen bringen kann?“, fragt Amy Webb. Sie hält Heimautomation

für einen wichtigen Trend, dessen Auswirkungen aber komplex sind, denn „all diese Annehmlichkeiten könnten paradoxerweise zu einer Situation führen, in der wir plötzlich sehr wenig Autonomie haben“.

Amy Webb wurde in die Thinkers50-Radar-Liste der 30 Management-Denker aufgenommen, die die Zukunft des Managements und der Führung von Unternehmen prägen werden. Sie war auch eine Delegierte in der ehemaligen bilateralen Präsidentschaftskommission USA-Russland, wo sie an der Zukunft von Technologie, Medien und internationaler Diplomatie arbeitete. Webb hat Drei-Sterne-Generäle und -Admirale, die Führung des Weißen Hauses und CEOs einiger der weltweit größten Unternehmen in Bezug auf ihre Zukunft beraten. Sie ist preisgekrönte Bestsellerautorin von Titeln wie „The Signals Are Talking: Warum heutige Randbereiche der Mainstream von morgen sein werden“. Hier erfahren die Leser, wie sie neue Technologien vorhersagen können. Das Buch war ein Bestseller der *Washington Post*, gewann den Gold Axiom Award für Geschäftsbücher und wurde von Fast Company, Inc. Magazine und Amazon als eines der besten Bücher des Jahres ausgewählt. Webbs neues Buch „The Big Nine“ ist ein Aufruf, sich gegen die Fallstricke der künstlichen Intelligenz und mächtigen Unternehmen, die die Mensch-Maschine-Beziehung auf den Kopf stellen, zu wappnen. Trotz aller Warnungen steht die strategische Futuristin den jüngsten Entwicklungen und Trends positiv gegenüber. Denn wie bei jeder Technologie haben auch künstliche Intelligenz und Digitalisierung das Potenzial, die Gesellschaft in Zukunft positiv und negativ zu beeinflussen. „Ich bin Pragmatikerin und arbeite beruflich mit Daten. Aus diesem Grund erkenne ich an, dass unsere Zukunft gleichzeitig optimistisch, neutral und pessimistisch ist“, erklärt Webb. „Mir ist klar, dass das wie ein Paradoxon klingt, aber wenn die Zukunft nicht vorherbestimmt ist, haben wir jeden Moment die Möglichkeit, zu gestalten, was kommen wird“, sagt die Zukunftsforscherin.

– MARTINA MARTINEK

Zur Person

Amy Lynn Webb, geboren 1974 in East Chicago, ist eine amerikanische Futuristin, Autorin des Bestsellers „The Big Nine“ und Gründerin und CEO des Future Today Institute. Sie ist Professorin für strategische Vorausschau an der Stern School of Business der New York University und war von 2014 bis 2015 Visiting Nieman Fellow an der Harvard University.

FOTO: FUTURE TODAY INSTITUTE (FTI)

INNOVATION STATT REVOLUTION

Richard Straub, Gründer und Organisator des Global Peter Drucker Forums, über Transformationsprozesse, Design Thinking und die langfristigen Folgen der Wirtschaftskrise von 2008/'09.

Manager werden mit immer rascheren Transformationsprozessen konfrontiert. Sind sie darauf überhaupt vorbereitet?

Richard Straub: In der Tat selten. Einer der Faktoren, der viele beunruhigt, ist die große Unsicherheit, die damit verbunden ist. Die digitale Technologie erfordert neue Geschäftsmodelle. Das führt zu Umbrüchen. Dazukommt die menschliche Psychologie: Wir sind nie optimal auf Veränderungen vorbereitet, weil wir uns Stabilität und Berechenbarkeit wünschen.

Welche neuen Fähigkeiten müssen Manager heute mitbringen?

In der Management-Lehre und -Forschung versucht man seit Jahrzehnten, den Führungskräften entsprechende Werkzeuge an die Hand zu geben. Stichwort Design Thinking, Lean Startup oder die derzeit weit verbreitete Agile-Bewegung.

Mehr als nur Schlagworte?

Durchaus, denn dahinter befindet sich eine ganze Palette von Methoden. Nehmen wir das Beispiel Agile: Hier geht es darum, Teams dazu zu bringen, nicht bloß brav Projektpläne zu schreiben, wie es früher der Fall war, sondern neue, ritualisierte Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, die darauf abzielen, schnell, flexibel und proaktiv auf Veränderungen zu reagieren.

Richard Straub zum Thema Kundenbeziehung: „Kann ich mir wirklich vorstellen, was der Kunde wünscht, oder bleibt das abstrakt?“

Woher kommt dieser Trend?

Aus der Software-Industrie. Man hat erkannt, dass hochkomplexe Projekte nicht länger mit traditionellen Methoden zu managen sind. Im zweiten Schritt hat man Agilität in die allgemeine Managementkultur implementiert – für Veränderungsprojekte im Rahmen des Unternehmens sowie gemeinsam mit den Kunden. Agile wurde so Teil des Mainstreams.

Wie ist Ihr Standpunkt zum Thema Design Thinking?

Design Thinking ist bekanntlich der Ansatz, Lösungen zu finden, die aus Nutzersicht überzeugend sind. Sprich: Welche Innovation hat die Chance zu funktionieren? Wie kann man wirklich den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden entsprechen? Design Thinking ist meiner Ansicht nach eine der wesentlichsten Methoden in einer bewegten Welt.

Dafür braucht es besondere Management-Fähigkeiten, oder?

Das Thema Empathie spielt meines Erachtens eine wesentliche Rolle. Kann ich mir wirklich vorstellen, was der Kunde wünscht oder bleibt das abstrakt? Dazu braucht es Mitarbeiter, die in der Lage sind, sich in den Kunden hineinzuversetzen. Wichtig ist ebenfalls, schon in einer frühen Phase Prototypen zu entwickeln, um sich der Lösung in Iterationen zu nähern.

Reizthema Shared Value: Ist das mit der neuen digitalen Realität vereinbar?

Durchaus. Nämlich dann, wenn ein Unternehmen grundsätzlich erfolgreich ist und eine positive Komponente im gesellschaftlichen Umfeld repräsentiert. Laut Management-Vordenker Peter Drucker hat ein Unternehmen mehrere Aufgaben zu meistern: Höchste Priorität hat die Erfüllung »

seines eigentlichen Daseinszwecks – nämlich Leistung zu erbringen. Am zweitwichtigsten ist laut Drucker der richtige Einsatz der Mitarbeiter, die zunehmend Wissensarbeit verrichten. Die dritte Säule betrifft das Allgemeinwohl: Wie kann das Unternehmen einen positiven Beitrag für die Gesellschaft als Ganzes leisten?

Die Folgen der Krise von 2008/09 sind noch nicht zur Gänze erkennbar. Haben seither in den Chefetagen die kalten Rechner die kreativen Köpfe abgelöst?

Eine interessante Frage. Ich glaube, dass es kein Schwarz-Weiß-Bild ist. Die Krise hat zweifellos ein Bewusstsein für die Fragilität der ökonomischen Verhältnisse geschaffen. Die Leute waren zutiefst erschrocken, wie schnell das System in Schwierigkeiten geraten kann. Das Bewusstsein ist seither ein anderes: Man hat erkannt, dass man auf allen Ebenen sorgsam wirtschaften muss. Gleichzeitig ist es noch mal klarer geworden, dass man ohne Innovation nicht überleben wird. Nur den Sparsstift zu zücken, wird uns nicht weiterbringen. Wer das nicht erkennt, bringt sein Unternehmen in Gefahr.

Dafür braucht es Leader. Was unterscheidet eigentlich einen Leader von einem Manager?

Leader geben die Richtung vor, definieren den Zweck des Unternehmens, vertreten die Werte, entwerfen Visionen und zeichnen das große Bild, während Manager die Budgets verwalten und für die Umsetzung verantwortlich sind. Allerdings besteht in der Praxis die Notwendigkeit, über beide Fähigkeiten zu verfügen – je nach Position, in der man sich befindet. Leadership und Management sind eng verbunden.

Ein Unternehmen benötigt also beide Typen?

Genau das ist der Punkt, wenn man erfolgreich sein will. Management- und Leader-Typen kann man tatsächlich nicht trennen. Es gibt Phasen in einem Unternehmen, in denen mehr Management erforderlich ist. Und dann gibt es Phasen, in denen das Leadership in den Vordergrund rückt. Gerade in der heutigen Situation der raschen Veränderung und zunehmenden Unsicherheit ist Leadership mehr vonnöten denn je.

Was die Langzeitperspektive betrifft, müssen Manager und Aktionäre noch dazulernen, wie es scheint.

Natürlich. Denn der Druck ist groß, jedes Quartal die erwarteten Ergebnisse zu liefern, weil sonst der Aktienkurs fällt. Und dennoch gibt es bereits Veränderungen, bei denen sich auch große Unternehmen in Richtung Langfristigkeit positionieren. Es ist bezeichnend, dass der Business-Round-Table in den USA erst kürzlich die Abkehr vom Primat der reinen Shareholder-Value deklariert hat. Europäische

Unternehmen haben eine solche Ausrichtung bereits seit längerer Zeit in ihren Genen, und gerade der Mittelstand mit vielen Familienunternehmen ist ein Vorbild, was die Ausrichtung in die Zukunft betrifft.

Was müsste man Ihrer Meinung nach ganz schnell ändern?

Der erste Ansatz muss lauten, dass man voll und ganz in Innovation investiert. Innovation verhindert Revolution: Dieser Satz muss in die Köpfe hinein.

Wir erleben im Moment verschiedene ökonomisch-politische Systeme auf der Welt: das turbokapitalistische amerikanische System, das antidemokratische, kapital-kommunistische in Ostasien, das sozial-liberale in Europa oder das neofeudalistische System in Russland und der islamischen Welt. Welches wird sich langfristig durchsetzen?

Jenes mit der stärksten Innovationsfähigkeit. Und ich bin mir nicht sicher, ob wir Europäer das sein werden. Ich glaube, dass sich unser Demokratieverständnis momentan in einer kritischen Phase befindet. Daher würde ich vorschlagen, dass wir all die kleinlichen politischen Kindereien lassen und uns auf das Wichtige konzentrieren: Wenn Demokratie sich nicht selbst erneuern kann, dann verlieren wir. Peter Drucker hat den Begriff der „unternehmerischen Gesellschaft“ geprägt und damit eine Gesellschaft gemeint, die die Fähigkeit der Selbsterneuerung in ihre Gene gewissermaßen einbaut. Das ist genau, was wir hier und heute brauchen. Dazu bedarf es jedoch der Bereitschaft, Wertschöpfung, wie sie Unternehmen leisten, hoch zu schätzen und zu unterstützen.

– WOLFGANG UNTERHUBER

FOTOS: DRUCKER FORUM

Zur Person

Seine praktische Erfahrung mit Leadership und Management hat Richard Straub in einer 32-jährigen IBM-Karriere gesammelt, in der er unter anderem maßgeblich an der Entwicklung des PC-Geschäftes für IBM in Österreich und Europa beteiligt war. Im vergangenen Jahrzehnt hat er gemeinsam mit seiner Frau Ilse das Peter Drucker Forum aufgebaut. Ziel ist es, die Praxis des Managements in Wirtschaft und Gesellschaft kontinuierlich zu verbessern. Heute ist das Drucker Forum weltweit als führende Management-Konferenz anerkannt. Ihre Bedeutung kommt in strategischen Partnerschaften, etwa mit Harvard Business Review, Financial Times oder der Stadt Wien, zum Ausdruck. In Anerkennung der Bedeutung des Drucker Forums erhielt Richard Straub zu Beginn dieses Jahres das Große Ehrenzeichen der Republik Österreich verliehen.

„Leader geben die Richtung vor, definieren den Zweck des Unternehmens, vertreten die Werte, entwerfen Visionen und zeichnen das große Bild.“

Richard Straub zum Thema Leadership





INTERNATIONALE NETZWERKE DIE ÜBERFLIEGER

Wien spannt als Knotenpunkt im Herzen Europas ein immer dichteres Netzwerk rund um die Welt. An den internationalen Fäden ziehen besonders Flughafen und WienTourismus.

» Die Motoren der Flieger rauschen, die Luft flimmert, im Minutentakt landen und starten die größten Vögel der Lüfte in Wien-Schwechat. Im Büro des Flughafen-Vorstandes herrscht nicht minder geschäftiges Treiben, wie auf dem Rollfeld. Eben hat Julian Jäger ein Telefonat mit dem CEO der China Southern Airlines beendet, nachdem er an einer Videokonferenz mit Mitgliedern der Luftfahrtorganisation IATA teilgenommen hatte. Jetzt macht er sich auf den Weg zum Empfang von Akira Nakamura, Vorstand der japanischen Fluglinie ANA.

TOR ZUR WELT. Im Jahr 2019 war der Flughafen Wien Tor zur Welt für über 30 Millionen Passagiere, so viele wie noch nie zuvor. Reisenden bietet der Vienna International Airport ein breites, internationales Netzwerk an Airlines und Flugrouten. Knapp 80 verschiedene Fluglinien haben heuer 205 Destinationen in 72 unterschiedlichen Ländern ab Wien

bedient, der Flughafen Wien ist somit ein internationales Drehkreuz par excellence. „Die enge Zusammenarbeit mit Airlines ermöglicht dabei auch einen kontinuierlichen Ausbau dieses Netzwerkes“, erklärt der operative Vorstand, Julian Jäger.

BEGEHRTER PARTNER. Die Akquise neuer Airlines ist, ebenso wie die Schaffung neuer Flugrouten, wichtig für den Tourismus und Wirtschaftsstandort Wien. Gemeinsam mit dem WienTourismus hat der Flughafen daher eine eigene „Air Service Development“-Strategie entwickelt und die scheint aufzugehen. Allein im heurigen Jahr konnten mit ANA, Air Canada, China Southern Airlines und Air Arabia bedeutende, neue Airlines am Standort begrüßt werden.

Der Flughafen Wien steht im regelmäßigen Austausch mit Fluglinien am Standort, um Wachstumspotenzial an Flugrouten zu besprechen. »

Julian Jäger,
Vorstand der
Flughafen Wien
AG, mit dem CEO
von ANA, Akira
Nakamura, bei der
Eröffnung der
neuen Strecke von
Wien nach Tokyo
im Februar 2019

„Darüber hinaus vernetzen wir uns mit neuen Airlines, mit dem Ziel, Wien als Destination in ihr Programm aufzunehmen“, sagt Jäger. „Der Flughafen Wien bietet Airlines dafür ein attraktives Tarifmodell mit Anreiz zur Erhöhung der Frequenzen oder Neuaufnahme von Strecken und zur Stärkung des Transferverkehrs.“ Aber auch der stetige Austausch mit internationalen Branchen-Organisationen und -Verbänden ist bedeutend. So gibt es auch einen globalen Handelsvertreter für Flughäfen – den Airport Council International (ACI), in dem der Flughafen Wien selbstverständlich vertreten ist. Die Organisation vertritt die Interessen der Flughäfen gegenüber Regierungen und anderen internationalen Organisationen. Das ACI entwickelt für die Flughäfen einheitliche Standards und Strategien, der Austausch hilft, um eine gleichmäßig hohe Qualität der Prozesse an unterschiedlichen Flughäfen sicherzustellen.

IATA. Darüber hinaus gibt es auch die International Air Transport Association (IATA). Als Dachverband der Fluggesellschaften ist diese die internationale Repräsentanz der Luftfahrtbranche. Der Branchenverband soll Verständnis für die Belange des Lufttransportgewerbes fördern und das Bewusstsein für die Vorzüge schärfen, die die Luftfahrt der globalen Wirtschaft bringt. Unter dem Kürzel „VIE“ ist der Flughafen Wien Mitglied der IATA. Auch in Umwelt- und Klimaschutzaktivitäten ist der Flughafen Wien international vernetzt. Im Oktober 2016 haben die Mitgliedsstaaten der staatlichen UN-Luftfahrtorganisation ICAO in Montreal mit großer Mehrheit ein globales CO₂-Kompensationssystem für den Luftverkehr beschlossen.

Damit ist die Luftverkehrsbranche weltweit der erste und bislang einzige Industriesektor mit einem eigenen Klimaschutzinstrument. Der Name der Vereinbarung, CORSIA, ist die Abkürzung für „Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation“. Mit dem CORSIA-Programm soll die Luftfahrt ab 2020 CO₂-neutral wachsen, auch der Flughafen Wien ist dabei. Seit 2011 spart der Wiener Airport laut Eigenangaben bereits 70 Prozent der CO₂-Emissionen ein. Ziel ist es, bis 2030 CO₂-neutral zu werden. Aber auch standortweit arbeitet der Airport sehr eng mit vielen verschiedenen Organisationen und Behörden, wie etwa Airlines, Austro Control, Handling Agents, der Polizei und dem Zoll zusammen.

„BEST AIRPORT STAFF EUROPE“. Ein eher indirekter, aber nicht weniger wichtiger internationaler Austausch findet auch mit den Passagieren statt. Die renommierte Rating-Agentur Skytrax befragt jährlich Passagiere nach ihrem Reiseerlebnis mit Airlines an diversen Flughäfen. Im Jahr 2019 haben dabei 13,5 Millionen Passagiere Wien zum kundenfreundlichsten Flughafen in Europa gewählt. „Zum vierten Mal in fünf Jahren konnten wir den Award zum „Best Airport Staff Europe“ von Skytrax verzeichnen“, freut sich Jäger. Auf dieser Auszeichnung ausruhen will man sich allerdings nicht. Mit der Modernisierung alter Terminalbereiche und dem Ausbau bestehender soll die Qualität für Passagiere noch weiter steigen. Schon jetzt ist der Flughafen Wien einer von wenigen europäischen Airports, die das 4-Stern-Prädikat von Skytrax führen, „mit den Anpassungen im Terminalbereich wollen wir klar den fünften Stern erreichen“, definiert Jäger die Zielsetzung.

NETZWERK TOURISMUS. Ein breites Streckennetz hilft der Wirtschaft und dem Tourismus in ganz Österreich. Daher arbeitet der Flughafen auch eng mit dem WienTourismus zusammen und hat gemeinsam die „Air Service Development“-Strategie entwickelt – für mehr Direktverbindungen von und nach Wien. „Viele Entwicklungen, die uns in der Tourismusbranche beschäftigen, sind globale Phänomene“, weiß Tourismus-Wien-Chef Norbert Kettner. „Etwa die Themen Sharing Economy, Reiseretrends, Digitalisierung oder Tourismusgesinnung“, sagt er. Hier brauche es den grenzüberschreitenden Zusammenschluss – im Fall von Wien mit anderen Metropolen, sogenannten DMMOs, also Destinationsmarketing- und Destinationsmanagementorganisationen sowie übergeordneten Organisationen wie der UNWTO. „Es geht beim Netzwerken um gegenseitiges Lernen, aber auch Lobbying und Durchsetzen von gemeinsamen Interessen“, betont Kettner. Auf Ebene der Welttourismusorganisation UNWTO profitiert Wien vom Einblick in internationale Entwicklungen, For-

schung und Vernetzung und bringt gleichzeitig viel aneigener Erfahrung ein. Wien ist Mitglied von European Cities Marketing und federführend an dessen Benchmarking-Report beteiligt, der einen Vergleich der Performance von mehr als 100 europäischen Städtedestinationen zulässt. Mit der Arge Städte steht Wien dem österreichischen Verbund der Landeshauptstädte vor und verleiht damit der Stimme des Städtetourismus auch hierzulande mehr Gehör.

IGLTA. Frühzeitig, nämlich bereits 1998, ist der WienTourismus auch der International Gay and Lesbian Travel Association IGLTA beigetreten. Seitdem hat sich Wien von einem „Hidden Hero“ zum Hotspot für schwule und lesbische Reisende entwickelt. Die Mitgliedschaft in einem Netzwerk wie diesem bedeutet für Tourismusdirektor Kettner auch „Teil einer Wertegemeinschaft zu sein, ein Statement zu setzen und für etwas einzustehen“. In der langen Liste der vielfältigen Netzwerkaktivitäten des WienTourismus dürfe auf keinen Fall die Meeting-Industrie fehlen. Pars pro toto sei hier die International Congress and Convention Association, kurz ICCA, genannt. Diese Netzwerke sind ein wichtiges Fundament dafür, Wiens weltweit führende Position am Tagungssektor ausbauen zu können. „Es geht um die Möglichkeit, seine Stadt zu präsentieren“, erklärt der Tourismusdirektor. „Präsenz in der Branche zu zeigen, aber auch um Wissensvorsprung oder kurze Abstimmungswege“, sagt er. So arbeitet etwa das Vienna Convention Bureau des WienTourismus eng mit Maritz Global Events, einem der weltweit führenden Unternehmen der Tagungsindustrie, zusammen. Das Vienna Convention Bureau akquiriert weltweit Kongresse, Firmentagungen und Incentives und wurde bereits mehrfach mit „Visionary

Awards“ in Gold und Silber ausgezeichnet. Die internationale Ausrichtung und Vernetzung ist Kern der Tätigkeit der Tourismusorganisation. Der WienTourismus ist heute im Durchschnitt jeden zweiten Tag im Jahr irgendwo auf der Welt mit einem B2B-Event oder einer Wien-Präsentation vertreten. „Als einzige Organisation im Umfeld der Stadt Wien bearbeiten wir permanent 19 Herkunftsmärkte weltweit“, so Kettner. Netzwerke seien eine Lebensader dieser Tätigkeit.

FORUM NETZWERK. Ein gutes Beispiel für funktionierende Partnerschaft ist der Londoner Business-Club „Forum“. Hierbei handelt es sich um einen klassischen Networking-Club mit Mitgliedern aus den Bereichen Wirtschaft, Medien, Kunst oder Design. Das Forum-Netzwerk umfasst die Weltmetropolen London, New York, Singapur und Dubai – und nun auch Wien. Heuer im Frühjahr wurde in Wien das erste europäische Forum-Chapter außerhalb Londons gegründet. Hintergrund: Wien kann damit als Standort und Destination vor hochkarätigen Investoren und kaufkräftigem Publikum positioniert werden. Die Partnerschaft ist ein Türöffner, jene Premium-Zielgruppe anzusprechen, die Wertschöpfung nach Wien bringt. In dieselbe Kerbe schlägt auch die Zusammenarbeit mit der Condé Nast International Luxury Conference, die 2020 als prestigeträchtiger Treffpunkt für die globale Luxus- und Modeindustrie nach Wien kommt. Kuratiert von Modeikone und *Online-Vogue*-Herausgeberin Suzy Menkes findet die Konferenz unter Schirmherrschaft des WienTourismus statt. Die Notwendigkeit zur internationalen Vernetzung definiert Kettner in Anlehnung an ein Zitat von Peter Drucker: „Es gibt zwei Arten von Unternehmenskern – solche, die global denken und solche, die arbeitslos sind.“ – **M. MARTINEK**

Der WienTourismus präsentierte seine Stadt mit Wiener Partnern bei den Mitgliedern des Forum-Clubs bei einem Wien-Abend im Spencer House in London



FOTOS: PARADISO-PRODUCTIONS.COM

ORCHESTRIEREN STATT DIKTIEREN

Management in der Neuen Welt der Ökosysteme: Intuition, Kreativität und gesunder Menschenverstand stehen in der Wirtschaft wieder hoch im Kurs.



Simon Caulkin,
Redakteur und
Wirtschaftsjournalist

» Ökosysteme sind das Trendthema in der Wirtschaft. Dass sich das Global Peter Drucker Forum heuer ebenfalls der „Kraft der Ökosysteme“ widmet, ist allerdings nicht dem Zeitgeist geschuldet. Vielmehr gilt es herauszufinden, was Führungspersönlichkeiten und Manager tun müssen, um diese neuen Strukturen zu nützen, die derzeit traditionelle Branchen und Märkte umwälzen und über enormes Wertschöpfungspotenzial verfügen. In organisatorischer Hinsicht erleben wir mit den wirtschaftlichen Ökosystemen einen evolutionären Sprung: Zunächst waren es Einzelne, die Güter tauschten oder handelten. Später fanden sie sich in kleinen Gruppen zusammen, und schließlich entstanden formale Organisationen, die immer größer und komplexer wurden. Diese Fortschritte im Bereich der Zusammenarbeit (oder des Managements) waren ein Fundament der wirtschaftlichen – und wie Peter Drucker überzeugt war – auch der gesellschaftlichen Weiterentwicklung. Drucker selbst war es, der den Begriff der „Sozialökologie“ prägte, lange bevor Ökosysteme in den Schlagzeilen auftauchten. Doch nun gilt es auch für das Management, eine evolutionäre Veränderung zu vollziehen: Denn so wie sich die Leitung einer One-Man-Show von der eines großen Orchesters unterscheidet, so ist das Führen von Organisationen, die in netzwerkartigen Allianzen kooperieren, miteinander in Wettbewerb treten und sich gemeinsam entwickeln, ein Schritt in unbekanntes Territorium, in dem das alte Modell des Unternehmens als „für sich stehendes Gebilde“ nur noch sehr eingeschränkt gilt.

CHANGE. Die Veränderung ist keine einfache. Es ist schwierig, ein Paradigma zu entsorgen, solange die Umriss eines neuen Modells noch nicht skizziert sind – ganz gleich, wie dysfunktional das alte inzwischen geworden ist. Die Zeit ist jedenfalls reif, die mechanistischen Modelle, in denen wir zu lange gefangen waren, ad acta zu legen. Im Fokus steht nun eine dynamische, organische und evolutionäre Sicht auf jene Kräfte, die Organisationen antreibt. Dieser Ausblick macht Mut.

Der US-Business Round-Table hat erst kürzlich die Abkehr vom Primat der Shareholder Value proklamiert – zugunsten eines Zwecks, der allen Stakeholdern gleichermaßen zugutekommt. Dies zeigt – wenn auch verspätet, so doch umso deutlicher – dass das unser aktuelles Modell obsolet geworden ist. Ein Beweis dafür waren auch die große Finanzkrise von 2008 und ihre Nachbeben in Form der aktuellen populistischen Unruhwellen, die über alle entwickelten Wirtschaftsräume hinweg immer noch spürbar sind.

Dies ist der Antrieb für die Neuausrichtung. Es ist dringend notwendig, dass Führungskräfte den Blick von der „alleinstehenden Einheit“ hin zur Dimension des Systems erweitern, auf dessen Grundlage wirtschaftliche Ökosysteme operieren. Kein einfacher Schritt für all jene, die mit dem Primat der Shareholder Value aufgewachsen sind. Komplexe Systeme wie Ökosysteme und Ökologien können nicht direkt gemanagt werden: Sie werden, jenseits finanzieller Interessen, durch zwischenmenschliche oder „soziale“ Merkmale wie gemeinsame Werte und Ziele ebenso zusammengehalten wie durch Regeln und Zahlen. Die Aufmerksamkeit der Manager muss sich ebenso verlagern: von der Kontrolle zum Kontext; vom bloßen Wertekatalog zur Wertschöpfung für die Gesellschaft. Intuition, Kreativität und gesunder Menschenverstand stehen in der Wirtschaft wieder hoch im Kurs. Die Lösung lautet: orchestrieren statt diktieren.

Managen und Führen werden im Zeitalter wirtschaftlicher Ökosysteme nicht einfacher. Bis auf einen zentralen Aspekt – es wird künftig nicht mehr möglich sein, ein ökologisches Prinzip zu missachten, das wir zu lange umgangen haben: Keine einzelne Firma kann in einem breiter gefassten Ökosystem von Partnern, sogenannten Komplementoren und „Co-opetitors“, gedeihen, wenn es versagt. Daher ist jedes Unternehmen für seine Gesundheit verantwortlich. Diese Themen werden im November in Wien auf der Tagesordnung ganz oben stehen.

– SIMON CAULKIN

FOTOS: PETER DRUCKER SOCIETY, CREATIVEMARK/ISTOCKPHOTO.COM, MARTIN VOTAVA



Mit einer Vielzahl von strategischen Maßnahmen entsteht in Wien ein Netzwerk-Kreislauf, durch den die Stadt besonders lebenswert wird.

Die Netze Wiens sind wie die Nervenbahnen im Gehirn, man muss wissen, wie man Synapsen befeuert und bespielt“, beschreibt Magistratsdirektor Erich Hechtner das Geheimnis eines reibungslosen Ineinandergreifens aller Komponenten, die gemeinsam das pulsierende Ecosystem von Österreichs Hauptstadt ausmachen. Wien nimmt als Tourismusdestination, Unternehmensstandort und Kongressstadt eine globale Top-Position ein. Die Stadt ist Drehscheibe für viele internationale Organisationen und ihre knapp zwei Millionen Einwohnerinnen und Einwohner stammen aus mehr als 180 Ländern. Wien wurde in den vergangenen Jahren immer wieder zur lebenswertesten Stadt der Welt gekürt. Erst kürzlich zum zweiten Mal vom *Economist*. In der Mercer-Studie heuer gar zum zehnten Mal in Folge. Und das Roland Berger Institut erklärte Wien nach dem „Smart City Index“ zur smartesten Stadt der Welt. Das sind nicht nur sehr erfreuliche Auszeichnungen für die enormen Leistungen der Stadtverwaltung, sondern werden auch als großer Auftrag für die Zukunft gesehen: „Die Kriterienkataloge sind sehr umfangreich und gehen von leistbarem Wohnen über Nahver-

kehrsangebot und Freizeit- bzw. Kulturangebot bis hin zu Sicherheit“, weiß Wolfgang Müller, stellvertretender Magistratsdirektor der Stadt Wien, der für die Bereiche Organisation und Sicherheit, aber auch Innovation verantwortlich zeichnet.

ECOSYSTEM WOHNBAU. Eine Reihe dieser Kriterien wären mit einigem Investment durchaus von anderen Städten aufzuholen. Allerdings hat sich die Donaumetropole inzwischen einen großen Vorsprung durch jahrzehntelange, konsequente Stadtpolitik und Investieren in leistbares Wohnen geschaffen. Dadurch gelingt es in Wien, durchschnittlich 9.000 geförderte Wohnungen jährlich zu bauen, in Hamburg sind es im Vergleich 3.000/Jahr, in Köln 2.100 und in Frankfurt/Main nur 65. Das hat auch eine unmittelbare Auswirkung auf die Preisentwicklung des Wohnungsmarktes. So erfreut sich Wien eines gesunden Ecosystems aus sozialem und frei finanziertem Wohnbau. „Es geht sich in einem gesunden System eben für alle aus“, ist Müller überzeugt, „und Wien hat vor, bei den Kriterien für Lebensqualität auch weiterhin jeden Tag internationale Spitzenleistung zu bringen“.

Wolfgang Müller ist
stellvertretender
Magistratsdirektor



International zeigt sich eine starke Tendenz zur Urbanisierung: Immer mehr Menschen ziehen in die Stadt und in Stadtrandlagen. Das hängt einerseits mit einem größeren Angebot an Arbeitsplätzen zusammen und andererseits damit, dass bedingt durch die fehlende Größe von Einzugsgebieten in ländlichen Gegenden, dort viele Leistungen nicht mehr wirtschaftlich angeboten werden können.

„Das bedeutet für Wien, dass dieses Wachstum durch Zuzug auf den Wohnungsmarkt drückt – und für uns damit ein Nachlassen beim Schaffen von Wohnraum keine Option darstellt“, so Müller. Die Stadt Wien ist auch Vorreiterin als Smart City. Das reicht von Konzepten der Ressourcenschonung bis hin zur Digitalisierung von Services, die das Leben einfacher machen und Unternehmen oder den Bürgerinnen und Bürgern etwa Wege sparen oder den öffentlichen Verkehr schneller machen und gleichzeitig leistbar erhalten.

Für Wien gilt dabei, dass smarte Konzepte dazu dienen müssen, die Lebensqualität zu erhöhen oder Ressourcen zu schonen, nicht vorrangig der Digitalisierung um der Digitalisierung willen. „Die Technik muss aus unserer Sicht dem Menschen dienen und nicht umgekehrt“, lautet Müllers Credo. Wien ist in zahlreichen internationalen Netzwerken und Organisationen vertreten, die sich mit lokalen und regionalen Aspekten in Bereichen wie Infrastruktur, Umwelt, Verkehr und Wissenschaft beschäftigen. In diesen multilateralen Netzwerken werden die Interessen der einzelnen Mitglieder in den jeweiligen Themenbereichen abgestimmt und gemeinsame Positionen, beispielsweise gegenüber der Europäischen Union, festgelegt.

Oft bilden diese Netzwerke auch die Basis für individuelle bilaterale Kooperationen zwischen Städten. „Dadurch können Fehler, die andere gemacht haben, vermieden werden – und man profitiert von guten Ideen und Erfahrungen anderer“, sagt der stellvertretende Magistratsdirektor erfreut. Gleichzeitig betreibt Wien selbst eine ganze Reihe von Netzwerken und baut laufend neue auf. Das reicht vom Netzwerk der Einsatzkräfte im Bereich Sicherheit und Katastrophenschutz, dem „Wiener K-Kreis“ und „Helfer Wiens“, bis zu Netzwerken im Bereich Digitalisierung, wie die „Digital City Wien“ – ein Netzwerk aus Dienststellen der Stadt und Wiener IT-Unternehmen, das regelmäßig eine Vielzahl von Projekten und Initiativen gemeinsam durchführt.

IDEEN-NETZWERKE. Die Stadt Wien betreibt ihre Netzwerke allerdings nicht deshalb, weil das jetzt so modern ist, sondern sieht in Netzwerken ganz konkret den Vorteil, dass Zusammenarbeit die Expertise aller Beteiligten in ein Projekt holt und die Ergebnisse damit viel näher am eigentlichen Bedarf dran sind. Gleichzeitig wird die Kreativität von vielen

statt von wenigen genutzt. Müllers Resümee: „Zusammenarbeit und Netzwerke sind diesbezüglich als Management-Konzept unschlagbar“. Im Zeitalter der Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche stellt sich die Stadt Wien dieser Herausforderung, indem sie mit der Digitalen Agenda Wien eine Strategie vorlegt, wie mit diesem besonderen Veränderungsprozess erfolgreich umgegangen werden kann. Bei der Ideenfindung waren die Bürgerinnen und Bürger aufgerufen, ihre Wünsche, Ideen und Vorschläge im Ideenforum der Digitalen Agenda Wien einzubringen.

Die eingetroffenen Inputs wurden in Arbeitsgruppen konkretisiert. Als Zwischenergebnis wurde ein Strategietext formuliert, der dann der Community über die Online-Partizipationsplattform zur Verfügung gestellt wurde, um Bewertungen und Kommentare auf breiter Basis einzuholen. Nach deren Einarbeitung wurde dann die „Digitale Agenda Wien“ veröffentlicht. Aber in einem agilen Modell ist damit nichts einzementiert. „Wir gehen in regelmäßigen Abständen zurück zu den Input-Geberinnen, mit der Bitte um Test und Feedback, bis das Produkt fertig ist“, so Müller. Selbst danach sammle man laufend Ideen zur weiteren Verbesserung. „So sind wir beispielsweise bei der ‚Sag's Wien'-App vorgegangen und auch bei ‚mein.wien‘“, sagt Müller.

KOMMUNIKATION. Bei diesem neuen E-Government-Auftritt der Stadt, kombiniert mit aktuellen Informationen über das eigene Grätzl, läuft derzeit der offene Realtest einer Beta-Version. Im Zuge der partizipativ erstellten „Sag's Wien App“, mit der Bürgerinnen und Bürger verschiedene Defekte oder Probleme einfach melden können, wurde der Prozess der Schadensbehebung von ausgefallenen Leuchten bis zu klappernden Kanaldeckeln wesentlich vereinfacht. Eine Stelle nimmt alle Meldungen an, leitet sie an die zuständige Dienststelle weiter und die Erledigung wird dann wieder an die Bürgerinnen und Bürger zurückgespielt.

Bei der Digitalisierung liegen derzeit Umsetzungsstrategien in den Bereichen „künstliche Intelligenz“ und „Internet of Things“ vor. Ziel ist es, die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger zu steigern und den Alltag einfacher und sicherer zu machen. Ein Beispiel dafür ist auch „WAALTeR“ („Wiener Ambient Assisted Living TestRegion“), ein Forschungsprojekt zur Technologie-Unterstützung im Alltag von Wiener Seniorinnen und Senioren. Die Ideen und Ergebnisse, die Wien gemeinsam mit der Bevölkerung erzielt, sind inzwischen international mit Auszeichnungen bedacht worden. Für die Stadtväter meint „smart“ möglichst viel des Wissens und der Ideen der Wienerinnen und Wiener einzubeziehen und umzusetzen. Denn Müller ist überzeugt: „Was gemeinsam gestaltet wurde, das hält auch und ist gut.“ – MARTINA MARTINEK

FOTO: CHRISTIAN JOBST

„Die Kunst besteht im Zusammenspiel“

Magistratsdirektor Erich Hechtner zum Netzwerk-Kreislauf der Stadt Wien.

Erich Hechtner muss den Organismus der Stadt Wien vernetzen

In welchen Netzwerken arbeitet und funktioniert die Stadt Wien?

Erich Hechtner: Die Wiener Verwaltung – inklusive aller ausgelagerten Einheiten und Institutionen – beschäftigt rund 90.000 Menschen. Das ist mehr als die Kärntner Hauptstadt Klagenfurt an Bevölkerung hat. So viel zur Dimension unseres Unternehmens. Man kann sich bei der grundsätzlichen Ausrichtung eines urbanen Raums für eine Stadt der kurzen Wege entscheiden, indem man die Infrastruktur engmaschig anlegt. Das haben wir gemacht. Die Engmaschigkeit bestimmt dann die Lebensqualität. Wien ist Lebensqualitätsweltmeister – und das im Vergleich mit über 450 Städten weltweit. Diesem Nummer-1-Ergebnis liegen grundsätzliche politische Entscheidungen zugrunde. Stichwörter: öffentliches Gut Trinkwasser, sozialer Wohnbau als Trägersysteme für leistbares Wohnen und Deckung der Mieten, Gratis-Kindergärten, Grünraumschutz, alle öffentlichen Verkehrsmittel um einen Euro am Tag, smarte Lösungen als Ressourcen-Schöpfung im urbanen Raum, Innovation und Digitalisierung als Serviceprovider. Viele Bereiche davon sind auch weltweit Vorzeigeprojekte und Wiener Institutionen geworden – da wird nicht gespart, egal, ob Budgets knapp sind, und da wird auch nichts privatisiert – diese Bereiche sind für uns tabu. Das Zusammenspiel aller Bereiche ergibt einen Mehrwert für die Bevölkerung, der unser Alleinstellungsmerkmal sichert – es ist quasi unser Qualitäts-gütesiegel für die preisgekrönte Lebensqualität.

Was ist notwendig, um das Ineinandergreifen und den reibungslosen Ablauf dieses Netzwerksystems zu gewährleisten?

Wenn man sich das Zusammenspiel aller Bereiche wie die Nervenbahnen im Gehirn mehrdimensional vorstellt, besteht die Kunst im Tarieren. Es kommt auf die Gewichtung und die Abstimmung zum Bedarf der Stadt an. Also wenn ich einen Impuls und Auftrag im Kreativ- und Innovationszentrum lande, muss ich sehr wohl darauf achten, das Organisations- und Leistungszentrum uneingeschränkt auf Trab zu halten – aber auch das Empathie-Zentrum, also die Fürsorge, das Miteinander, der soziale, huma-

nitäre Bereich braucht laufend Impulse. So funktioniert der Organismus Stadt.

Wie sorgen Sie für die Nachhaltigkeit Ihrer Entscheidungen?

Wichtig ist, sein Arbeiten nicht allein im Hier und Jetzt zu verankern, sondern eine Langzeitperspektive zu entwickeln. Maßnahmen, die gesetzt werden, greifen zwar sofort und das in vielen unterschiedlichen Bereichen mit unterschiedlichen Folgen. Aber auch hier hat Wien ein Alleinstellungsmerkmal: Die Stadt Wien übernimmt vielmals die Anwaltschaft für eine Art „Generationengarantie“ – große Entscheidungen werden vor dem Hintergrund der Daseinsvorsorge für die nächsten Generationen getroffen. Das war und ist in Wien Tradition. Früher war es der soziale Wohnbau mit 220.000 Wohnungen für sozial Schwächere, die Einrichtung einer Hochquellwasserleitung vor dem Hintergrund einer explodierenden Stadt rund um die Jahrhundertwende. Heute ist es im Bereich der Stadterweiterung, des Bauens und Planens, der Gesundheit und Bildung so. Viele Städte – vor allem im internationalen Vergleich – haben ihre Politiken darauf ausgerichtet, alles, was gerade ansteht und dringlich ist, zu regeln. Andere wiederum setzen auf Trends. Beide Zugänge sind klassisches Reagieren – aber die wenigsten agieren. Langzeitperspektiven zu bespielen, ist auch wenig sexy, weil die Benefits erst Jahre oder Jahrzehnte danach zu sehen sind.

Ist eine solche „Generationengarantie“ nicht auch eine Frage der langfristigen Budgetbindung?

Das Wiener Budget mit 14 Mrd. Euro jährlich hat viel gebundenes Budget, wie für Infrastruktur und Personal, und nicht überall Spielraum. Aber wir schaffen das, auch mit den großen, langfristig gebundenen, neuen Brocken – wie Gratis-Kindergärten, Ausbau unserer Öffis, billigste Öffi-Jahreskarte im internationalen Vergleich mit 1 Euro pro Tag, neue Stadtreile, wie Hauptbahnhof und Aspern, die Besoldungsreform, und und und ... Hier heißt es Umschichten, Zusammenspielen und manchmal auch Zähnezusammenbeißen – denn natürlich muss bei Großinvestitionen auch in anderen Bereichen gespart werden. Aber, und hier schließt sich der Kreis des Organismus Stadt mit der Maxime: Niemand darf zurückgelassen werden, diese Stadt muss über mehrere Generationen hinweg ein attraktives Angebot haben. Und es ist und bleibt der Mensch im Mittelpunkt all unseres Tuns.

– MARTINA MARTINEK



EXZELLENTES BUSINESS-NETZWERKE SIND ERFORDERLICH

Kurt Gollowitzer über sein erstes Jahr als Wien-Holding-Chef, die Rolle des Konzerns für die Stadt Wien und wie wichtig Netzwerke bei der täglichen Arbeit sind.



Wie ist Ihr erstes Jahr als Konzernchef gelaufen?

Kurt Gollowitzer: Es waren intensive Monate mit einem enormen Arbeitspensum. Doch mir wurde der Einstieg sehr erleichtert. Einerseits von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mich vom ersten Tag an voll unterstützt haben. Andererseits habe ich ein gut aufgestelltes Haus übernommen. Und ich kenne den Konzern selbst sehr genau, weil ich seit mehr als einem Jahrzehnt hier tätig bin.

Was ist die Rolle der Wien Holding als Konzern der Stadt Wien?

Die Wien Holding ist eines der wichtigsten Instrumente, wenn es darum geht, die Stadt weiterzuentwickeln. Wir haben 75 Unternehmen unter unserem Dach vereint und damit ein riesiges Netzwerk in den vier Geschäftsfeldern Kultur, Immobilien,

Zur Person

Kurt Gollowitzer wurde 1972 im Burgenland geboren. Der gelernte Jurist absolvierte sein Doktoratsstudium an der Universität Wien. Seinen beruflichen Werdegang begann Gollowitzer in renommierten Rechtsanwaltskanzleien. 2006 startete seine Karriere in der Wien Holding: Er war als Prokurist und Leiter der Rechtsabteilung der Wien Holding sowie als kaufmännischer Geschäftsführer der Tochtergesellschaft UIV Urban Innovations Vienna GmbH (vormals TINA VIENNA Urban Technologies & Strategies GmbH) tätig. Von 2013 bis 2018 leitete er die Wiener Stadthalle erfolgreich als kaufmännischer Geschäftsführer. Seit September 2018 ist Gollowitzer Geschäftsführer der Wien Holding und für die Bereiche Kultur- und Veranstaltungsmanagement sowie Logistik & Mobilität verantwortlich. Er führt das Unternehmen gemeinsam mit seiner Geschäftsführerkollegin Sigrid Oblak, die für die Bereiche Immobilienmanagement sowie Medien und Service verantwortlich zeichnet. Kurt Gollowitzer ist verheiratet und hat drei Söhne.

FOTO: BARBARA NIEZKY/WIENHOLDING

Logistik und Medien aufgebaut. Die Stadt wächst und mit ihr wachsen die Aufgaben und Netzwerke, aber auch die Verantwortung der Wien Holding.

Was sind die größten Herausforderungen und Ziele?

Für mich sind drei Bereiche ganz zentral. Erstens ist die Wien Holding ein öffentliches Unternehmen im Eigentum der Stadt Wien. Das heißt, sie gehört allen Wienerinnen und Wienern. Unsere Arbeit und unsere Projekte sind darauf ausgerichtet, unmittelbare und spürbare Vorteile für die Menschen sowie die Lebensqualität in der Stadt zu bringen. Zweitens stehe ich für ein gesundes und werthaltiges Wirtschaften. All unsere Unternehmen sind privatwirtschaftlich organisiert und auf Ertrag ausgerichtet. Sie haben vernünftig, ordentlich und sparsam zu agieren. Aber es geht uns nicht vordergründig um eine Gewinnmaximierung um jeden Preis. Wir investieren unsere Gewinne und Einnahmen wieder in neue reale, spürbare Projekte. Und drittens verstehe ich die Wien Holding als Motor für den Wirtschaftsstandort Wien, der mit seinen Investitionen und seiner Wirtschaftskraft Wachstum und Arbeitsplätze schafft und damit Wien nachhaltig weiterbringt. Diese drei Säulen sind unser Credo, das gilt für all unsere Geschäftsfelder. Egal, ob wir die neue Wien-Holding-Arena errichten, den Hafen Albern vor Hochwasser schützen, einen neuen Twin City Liner bauen oder ganze Stadtviertel neu entwickeln.

Welches große Ziel haben Sie sich für die Wien Holding gesteckt?

Es geht mir darum, den Konzern für die Zukunft zu stärken. Das hat viel mit Effizienzfragen, strukturellen und strategischen Maßnahmen zu tun und natürlich auch mit den wirtschaftlichen Kennzahlen. Eines meiner Ziele ist es, den Umsatz des Konzerns von derzeit rund 552 Millionen Euro in den nächsten drei Jahren auf etwa 750 Millionen zu steigern.

Sie veranstalten auch immer wieder Netzwerk-Events – welche Rolle spielen diese?

Die Wien Holding hat heuer gemeinsam mit ihren Partnern bei den Wirtschaftsgesprächen in Alpbach zu einem großen Networking-Event geladen. Dort durften wir hochrangige Vertreter und Vertreterinnen aus Wirtschaft, Kultur und Politik begrüßen. Networking-Veranstaltungen wie diese sind sehr wichtig: Beziehungen pflegen, sich austauschen, mögliche Kooperationen andeuten und besprechen. Solche Events bilden dafür einen optimalen Rahmen.

Welche Rolle spielen Netzwerke bei der Arbeit der Wien Holding?

Eine sehr bedeutende! Darf ich ein Beispiel aus der Praxis bringen: Mit den Vereinigten Bühnen Wien haben wir einen der größten Mehrsparten-Kultur-

betriebe Europas im Konzern. Die von uns entwickelten Musicals laufen weltweit und werden pro Jahr von rund einer Million Menschen in vielen Städten gesehen. Im Oktober feierten wir in Japan die Premiere unserer Musicals „I am from Austria“. Rund 100 Shows sind geplant. Das ist ein großartiger Erfolg. Dafür sind einerseits natürlich erstklassige Eigenproduktionen, die wir selbst entwickeln, die Voraussetzung. Andererseits sind aber auch starke Netzwerke, exzellente Businesskontakte und eine entsprechende Vernetzung in die internationale Musicalbranche erforderlich, um bei der Vermarktung unserer Musicals solche Erfolge einfahren zu können. Und das ist nur eines von zahlreichen Beispielen, die das Erfordernis eines reibungslosen Ineinandergreifens vieler Netzwerkfäden zur Umsetzung unserer Ziele zeigt. All die erfolgreichen Projekte, die Wien im In- und Ausland umsetzt, wären ohne Netzwerke unmöglich.

– MARTINA MARTINEK

Zum Unternehmen

Die Wien Holding ist als Konzern mit rund 75 Unternehmen in den vier Geschäftsfeldern Kultur, Immobilien, Logistik und Medien tätig. Sie beschäftigt rund 2.900 Menschen. Zu den wichtigsten Betrieben der Wien Holding gehören der Hafen Wien, die Central Danube mit dem Twin City Liner, die Messe Wien, der Wiener Stadtsender W24, die Thermo Wien, das Kunst Haus Wien, die Wiener Stadthalle und die Vereinigten Bühnen Wien. Laut den Rankings des Wirtschaftsmagazins Trend zählt die Wien Holding zu den Top-200-Unternehmen in Österreich. Die Wien Holding steht für zukunftsorientierte und nachhaltige Projekte, die den Wirtschaftsstandort sichern, das Wirtschaftswachstum ankurbeln, Arbeitsplätze schaffen und damit die Lebensqualität für die Menschen insgesamt erhöhen. Der Konzern hat im Jahr 2018 insgesamt einen Umsatz von rund 552 Millionen Euro erwirtschaftet, bei einer Bilanzsumme von rund einer Milliarde Euro. Die Kraft des Unternehmens spiegelt sich auch in der hohen Eigenkapitalquote wider, die auf 55,64 Prozent geklettert ist. Laut aktueller Wertschöpfungsstudie bringt die Wien Holding eine Wertschöpfung von rund 1,6 Milliarden Euro. 809 Millionen Euro kommen unmittelbar dem Bundesland Wien zugute. Direkt und indirekt sichert die Wien Holding österreichweit rund 23.000 Arbeitsplätze, etwa die Hälfte davon in Wien.

Zu den Betrieben der Wien Holding zählen zum Beispiel:

- **Vereinigte Bühnen Wien GmbH**
(mit Raimund Theater, Ronacher und Theater an der Wien.)
- **Hafen Wien GmbH**
- **Wiener Messe Besitz GmbH**
- **Wiener Stadthalle Betriebs- und Veranstaltungsgesellschaft m.b.H.**
- **Wiener Sportstätten Betriebsgesellschaft m.b.H.** – Ernst-Happel-Stadion
- **Schloss Laxenburg Betriebsges.m.b.H.**
(gemeinsam mit dem Land Niederösterreich)
- **Haus der Musik Betriebsgesellschaft m.b.H.**
- **Gesiba Gemeinnützige Siedlungs- und Bauaktiengesellschaft**
(in Verwaltung der Wien Holding)
- **WH Media GmbH** (betreibt den regionalen Kabelfernsehsender W24)



FOTO: FRANZ GRUBER

FÜHRUNGSQUALITÄT 4.0 BEDEUTET NETWORK-LEADERSHIP

Infineon-Österreich-CEO **Sabine Herlitschka** über das Ökosystem-Management beim Halbleiterkonzern Infineon und die Herausforderungen durch die Digitalisierung.

Das Thema des diesjährigen Global Drucker Forum lautet „The Power of Ecosystems – Managing in a networked world“. Wie definieren Sie in ökonomischer Hinsicht den Begriff Ökosystem?

Sabine Herlitschka: Durch die Digitalisierung agieren Unternehmen in einer immer stärker vernetzten Welt. Die Möglichkeit in großen, ja globalen Ökosystemen zu agieren, ist mittlerweile ein entscheidender Faktor für unternehmerischen Erfolg, denn die Digitalisierung ist geprägt vom Zusammenspiel verschiedener Lösungen sowie dem Austausch, der Verfügbarkeit und dem freien Fluss von Daten. Komplementäre Fähigkeiten und Stärken, Offenheit, Flexibilität, Geschwindigkeit und Interoperabilität kennzeichnen solche Ökosysteme und sind Grundvoraussetzung, um in einer stärker vernetzten und spezialisierten Welt zu bestehen.

Was braucht es dazu besonders?

Es braucht neben den unternehmerischen und technologischen Voraussetzungen auch einen bestimmten „Mindset“ aller Beteiligten in einem Ökosystem, auch wenn oder gerade weil andere Sichtweisen eingebracht werden. Letztlich geht es um den Umgang mit Unterschieden und Komplexität. Um den berühmten Blick über den Tellerrand, aber auch die Relativierung eingefahrener Standards und verfestigter Interessen. Rigide Vorgehensweisen verhindern die Realisierung von Netzwerkeffekten und

schränken die Optionen für Kooperationen, Innovationen und letztlich neue Märkte und Produkte ein.

Und wie verhält es sich damit aus Sicht von Infineon?

Aus der Sicht von Infineon braucht es darüber hinaus auch ein lebendiges, komplementäres und kompetitives Ökosystem, das einen fruchtbaren Boden für Innovationen bietet und alle Bereiche und Ebenen gleichermaßen einbezieht: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Partner, wie Universitäten, Forschungsinstitutionen, Start-ups oder die Maker-Community. Dort, wo der richtige Mindset auf solche fördernden Bedingungen trifft, dort wird es meist interessant. Dort steigt die Chance, dass neue relevante Impulse entstehen.

Wie holt man sich diese Impulse?

Zum einen, indem man diese Grundbedingungen von „Mindset“ und fördernden Rahmenbedingungen schafft und nährt. Und dann gibt es noch weitere Faktoren, die Chancen erhöhen: Wichtige Innovationen finden häufig an der Schnittstelle von Disziplinen statt – oder wenn Konzepte aus einem Bereich in einen ganz anderen Kontext übertragen werden. Das heißt also Kontakte zu ganz unterschiedlichen Partnern, Disziplinen und Lebenswelten. „Out of the box“ denken, Perspektivenwechsel und natürlich die Bereitschaft, etwas zu probieren.

Sie sind seit 2011 im Vorstand von Infineon. In welcher Form hat die globale Krise von 2008/’09 das Ökosystem-Management bei Infineon verändert?

Infineon hat sich im Zuge der globalen Wirtschaftskrise inhaltlich neu aufgestellt und hat schon früh auf die heute zentralen globalen Megatrends gesetzt: Mobilität, Sicherheit, Energieeffizienz. Damals waren diese Themen auch noch nicht so „schick“ wie heute. »

Sabine Herlitschka ist seit 2014 Vorstandsvorsitzende der Infineon Technologies Austria AG und treibt den Transformationsprozess des Unternehmens voran

Diese Strategie ist aufgegangen, wie man heute sieht. In einer Krise konzentriert man sich auf das Essenzielle. Man hat aber auch die Herausforderung und Möglichkeit, die Organisationsstruktur kritisch zu durchleuchten, die Führungskultur anzupassen. Dass wir hier die richtigen Hebel angesetzt haben, belegt die Entwicklung: Wir haben seit 2008/09 rund 1.600 neue Arbeitsplätze geschaffen, davon rund 800 Jobs in Forschung und Entwicklung. Ein Arbeitsplatz bei Infineon Austria schafft drei weitere in der Region. Der Umsatz von Infineon Austria wurde in den vergangenen zehn Jahren um 145 Prozent auf 2,96 Milliarden Euro gesteigert. Seit 2008/09 wurden rund 2,7 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung investiert, alleine 498 Millionen Euro im vergangenen Geschäftsjahr 2018. Laut *Trend-Ranking* 2019 sind wir aktuell das forschungsstärkste Unternehmen Österreichs.

Wann ist ein Manager bei Infineon erfolgreich?

Management ist nicht ein genau definierter Job, sondern die Aufgabe, in einem komplexen dynamischen Biotop erfolgreich Ziele zu erreichen. Man kann mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten als Manager erfolgreich sein. Vielleicht ist am wichtigsten, dass man die richtige Aufgabe findet, in der man seine Potenziale maximal zur Wirkung bringt. Und, dass man die Demut nicht verliert, jeden Tag etwas lernen zu können. Im Management tätig zu sein bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, Visionen für die Zukunft zu entwickeln, Chancen zu erkennen und im Team an deren Umsetzung zu arbeiten. Dazu hat Infineon Austria auch klare Führungsprinzipien und Instrumente entwickelt und entwickelt diese auch permanent weiter. Bei Infineon sehen wir unsere Rolle als Unternehmensführung darin, Leitlinien vorzugeben, in deren Rahmen die Mitarbeiter möglichst autonom entscheiden sollen. Letztendlich gilt es, gemeinsam die Unternehmensziele zu erreichen.

Alle reden von Diversität. Was bedeutet das für das Ökosystem-Management bei Infineon?

In Zeiten, in denen die Aufgaben immer komplexer, die Innovationszyklen immer schneller und gleichzeitig der Mangel an Fachkräften immer drängender werden, kann vor allem die Summe möglichst unterschiedlicher Sichtweisen ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg sein. Infineon setzt klar auf Diversität als Erfolgsfaktor, das zeigt auch unsere Beschäftigungsstruktur: Wir haben 25 Prozent internationale Beschäftigte aus 60 Nationen, da sind wir gut. Wir haben es in den vergangenen Jahren auch immer besser geschafft, trotz langer Betriebszugehörigkeiten eine gute Durchmischung der Generationen hinzubekommen, es sind auch viele junge Menschen an Bord. Der Frauenanteil liegt aktuell bei 17 Prozent – das ist für ein technisches Unterneh-

men nicht untypisch, aber das ist natürlich noch nicht zufriedenstellend. Immer besser werden wir auch in der Einbindung unterschiedlicher komplementärer Disziplinen und Fachrichtungen. Interdisziplinäre Arbeit ist immer spannend.

Kann man den Erfolg von Diversität in Zahlen messen?

Diversität, sei es durch Geschlecht, Herkunft oder Alter, ist kein Nice-to-have, es beeinflusst messbar die Innovationskraft und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, wie verschiedene Studien belegen. Laut der McKinsey-Studie „Delivering through diversity“ haben Unternehmen, die im Bereich der Geschlechterdiversität im oberen Viertel stehen, um 15 Prozent höhere und Unternehmen, die im Hinblick der ethnischen Vielfalt im oberen Viertel stehen, um 35 Prozent höhere finanzielle Erträge in Relation zum Mittelwert der jeweiligen Branche. Aber Diversität ist ein Potenzial, kein Standardrezept.

Welche Rolle kommt hier dem Management zu?

Von allein passiert meist nichts, es muss orchestriert werden. Es bedarf eines Rahmens, einer Innovationskultur, in der das Potenzial der Diversität genutzt wird, indem sie tagtäglich gelebt wird. Das bedeutet, die richtigen Schritte bei Know-how, Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung und der Arbeitsplatzgestaltung zu setzen, um ein integratives Umfeld zu schaffen. Diversität und Innovationsfähigkeit sind keine Modethemen. Sie sind eine langfristige Investition in qualitatives Wachstum und ein entscheidender Erfolgs- und Zukunftsfaktor im globalen digitalisierten Wettbewerb.

Themenwechsel: Social Media und Algorithmen bestimmen heute das Handeln der Menschen. Welche Folgen hat das für Manager?

Was man ganz deutlich erkennt, ist, dass man heute als Unternehmen und eigentlich auch sehr stark als Person aufgrund der neuen Medien immens transparent geworden ist – ob man das möchte oder nicht. Transparenz ist ein „Hygienefaktor“ jeder Gesellschaft. Für Infineon gesprochen bedeutet das, wir überlegen uns sehr gut, was wir tun und stehen dazu. Das betrifft auch unsere Mitarbeiter, die über unsere Aktivitäten in den verschiedenen Social-Media-Kanälen berichten.

Aber besteht nicht die Gefahr, dass man nur noch Getriebener ist und keine Zeit mehr für strategische Entscheidungen hat?

Tatsache ist: Wir gehen heute in Daten unter, die Geschwindigkeiten nehmen zu. Dennoch denke ich, dass es auch heute möglich ist bzw. möglich sein muss, sich für wirklich wichtige strategische Entscheidungen Zeit zu nehmen, sich nicht treiben zu lassen. Denn nur selten ist das Dringende wichtig.

Andererseits ist das Wichtige selten dringend, darin liegt auch die Gefahr. Wenn man das Wichtige zu lange liegen lässt, wird es allerdings tatsächlich dringend. Sich zu sehr von der datenorientierten Hektik treiben zu lassen, verstellt den Blick auf das Wichtige. Es erinnert ein wenig an das Bild vom dem Mann, der mit einem Messer einen Baum umschneiden will und auf den Hinweis, er solle doch eine Säge nehmen, mit dem Ausruf reagiert: „Keine Zeit!“. Gleichzeitig meine ich, dass gerade in unserer Zeit von Social Media und Co. eine große Sehnsucht nach Orientierung besteht, weil es einfach so viel schwieriger geworden ist, sich in dem Übermaß an Daten und Informationen zu orientieren. Diese Orientierung, häufig auch Werte-Orientierung, zu vermitteln, ist ebenfalls eine Aufgabe und Notwendigkeit von Management und Führung.

Werden Algorithmen eines Tages Managementaufgaben übernehmen?

Arbeiten in einer vernetzten Welt, die auf unzähligen Daten basiert, wird es in Zukunft ermöglichen, dass einige Managementaufgaben von Algorithmen übernommen werden. Das passiert ja längst – es fällt uns nur gar nicht auf. Natürlich bekomme ich heute z. B. Auswertungen und Reports fertig auf den Bildschirm, die früher von Excel-Virtuosen aufwendig erstellt worden sind. Der Computer gibt dann vor, was zu erledigen ist und in welcher Zeit und welche Ressourcen dafür benötigt werden. Dadurch kann ein Führungsvakuum entstehen, in dem Führungskräfte ihre neue Rolle erst finden müssen. Andererseits entsteht dadurch ein Führungsfreiraum, der zur Entwicklung von Visionen, Innovationen oder Ausübung von Beziehungsarbeit genutzt werden kann. Die Digitalisierung rüttelt dabei stark an bestehenden Führungskulturen. Ja, es findet gerade ein Paradigmenwechsel im zeitgemäßen Management statt. Auch Führung muss sich daher verändern, wenn neue Ökosysteme entstehen: weg vom Hierarchiedenken, hin zum Orchestrieren von Ökosystemen.

Womit werden sich in der digitalen Welt Führungskräfte dann befassen?

Führungskräfte in der digitalen Welt werden sich in Zukunft mehr damit befassen, wie sie Prioritäten und den Sinn der Arbeit vermitteln, wie sie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickeln und wie sie ihnen helfen können, die Balance zwischen Vertrauensarbeitszeit, Projektarbeit und Freizeit zu halten. Neben dieser konkreten Führungsarbeit mit den einzelnen Menschen wird die Führungsarbeit am Ökosystem immer mehr Bedeutung bekommen. Die Balance zwischen Veränderung und Stabilisierung, eine Kultur, die Nutzen aus Unterschieden ziehen kann, das Managen von Komplexität und hoher Dynamik – das sind die neuen Führungsherausforderungen, die immer deutlicher werden.



Dazu kommen die Veränderungen im Kontext: digitale Techniken und Tools, geänderte Erwartungshaltungen der Generationen, gesellschaftliche Entwicklungen, etc. Ich finde, Management ist heute und in Zukunft eine spannende, komplexe und ziemlich fördernde Aufgabe. Und natürlich werden viele Antworten von gestern morgen nicht mehr passen. Also sehr interessant und reizvoll. Man kann es auch so zusammenfassen: In der Führungsqualität 4.0 wird „Network Leadership“ statt hierarchischem Management gefragt sein.

Wie kann man das Image des Managers verbessern?

Vielleicht ist es manchmal nicht populär, ein Manager, eine Managerin zu sein. Ich persönlich erlebe meine Führungsrolle als spannende Aufgabe, jeden Tag etwas zu bewegen, in und mit Teams mitgestalten zu können. Wenn man nur auf das hört, was andere sagen und nicht dem folgt, was einen wirklich begeistert, wird man nicht erfolgreich sein – egal, ob als Führungskraft oder in einer anderen Rolle. Führungskräfte müssen auch unpopuläre Entscheidungen treffen und mittragen. Der überwiegende Teil der Arbeit besteht aber daraus, aktiv zu wirken und damit wirksam zu werden, Potenziale weiterzuentwickeln und gemeinsam Ziele zu erreichen. Jede Führungskraft trägt Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmens, aber auch jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, es kommt auf alle an.

– WOLFGANG UNTERHUBER

Für Herlitschka ist Diversität kein Nice-to-have, sondern beeinflusst die Innovationskraft und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen

Zum Unternehmen

Die Infineon Technologies AG ist ein börsennotierter deutscher Halbleiterhersteller. Mit rund 40.100 Mitarbeitern erzielte Infineon 2018 (Stichtag 30. September) einen Umsatz von 7,6 Milliarden Euro. Die Österreich-Tochter Infineon Technologies Austria AG hat 4.200 Beschäftigte und erzielte unter der Leitung der Vorstandsvorsitzenden Sabine Herlitschka einen Umsatz von 2,96 Milliarden Euro. Im Geschäftsjahr 2018 wurden 13,75 Milliarden Chips produziert.

FOTO: FRANZ GRUBER



ENERGIE GEMEINSAM MIT KUNDEN ERZEUGEN

Wien Energie entwickelt die Infrastruktur, mit der Stadtteilbewohner mittels Blockchain künftig Energie handeln. Zudem will man Start-ups Entwicklungschancen bieten.



Michael Strebl
Der Geschäftsführer der Wien Energie setzt auf Netzwerke, die über das Unternehmen hinausgehen

Energie ist der essenzielle Puzzlestein jedes modernen Netzwerks und die Basis der urbanen Infrastruktur. Wien Energie ist der größte Energieanbieter des Landes, der 2 Millionen Menschen, 230.000 Gewerbe- und Industrieanlagen sowie 4.500 landwirtschaftliche Betriebe versorgt. In der Energiewirtschaft sind aktuell massive Veränderungen im Gang: Der beinahe allgegenwärtige Digitalisierungsturbo, neue Technologien, die Dezentralisierung und Demokratisierung der Energieversorgung und der fortschreitende Klimawandel fordern neue Lösungen.

Wien Energie ist hier gefragt, um die Zukunft mitzugestalten und jene Infrastruktur zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen, auf der andere aufbauen können. Neben dem Ausbau erneuerbarer Energielösungen stehen Kooperationen und Innovationen im Fokus, um langfristig Versorgungssicherheit zu gewährleisten und die CO₂-Emissionen massiv zu reduzieren.

„Wir sind Teil eines vernetzten Ökosystems. Als Energieanbieter haben wir – wie in der Natur der Wald – eine Schlüsselfunktion. Nur so kann das Ganze nachhaltig funktionieren und zur Lebensqualität beitragen“, sagt Wien-Energie-Geschäftsführer Michael Strebl. „Heutzutage geht es nicht ohne Kooperation und Anpassung. Die Umwelt verändert sich, wir tun das auch. Waren unsere Kraftwerke früher zentral geführt, erzeugen wir heute auch gemeinsam mit den Kunden die Energie, etwa mit Solaranlagen auf Hausdächern“, so Strebl.

ERSTE ENERGIEGEMEINSCHAFTEN EUROPAS. Die Energiewirtschaft wird dezentraler und es gibt immer mehr Partner, die nicht nur Energie-Abnehmer sind, sondern auch in das System zurückspeisen. Gerade in diesem Bereich ergeben sich durch die Digitalisierung neue Chancen. Wien Energie unterstützt hier Kooperationsformen, die neue dezentrale Lösungen ermöglichen. Ein Beispiel dafür ist das

Viertel Zwei in der Wiener Krieau: Hier entsteht eine der ersten Energiegemeinschaften Europas – und es ist davon auszugehen, dass diese einen wesentlichen Anteil an der Energiewende leisten werden. „Wir vernetzen dort gerade etwa 100 Bewohnerinnen und Bewohner. Eine Fotovoltaikanlage erzeugt für das Viertel Strom. Dieser kann von den Bewohnern für die Wohnung oder zum E-Autoladen genutzt werden – es kann aber auch jede nicht verbrauchte Kilowattstunde an der Strombörse verkauft werden oder im Quartierspeicher gespeichert werden. So verfällt der wertvolle Öko-Strom nicht. Wir wollen damit Strom effizienter einsetzen“, so Strebl. „Wir sind überzeugt, dass solche Energienetze oder Bürger-Energiegemeinschaften die Zukunft sind. Und die ganze Stadt profitiert von weniger CO₂-Emissionen.“

Um diese Ziele zu erreichen, investiert Wien Energie für eine Laufzeit von etwa fünf Jahren mehr als zwei Millionen Euro. Als „urbane Pioniere“ testen Bewohner im Viertel Zwei die Konzepte rund um Energie, Wohnen und Mobilität: Seit Herbst 2019 können die Nachbarn untereinander Strom handeln und so lokal produzierten Sonnenstrom noch effizienter nutzen. Die Blockchain-Technologie ist die Basis der Transaktionen, die von den Energiegemeinschaften getestet wird – Netzwerk-Teilnehmer, die bisher eine reine Kundenrolle hatten, werden damit zu Kooperationspartnern.

NETZWERKERWEITERUNG. Innovativen Lösungen öffnet sich Wien Energie auch dadurch, dass das Unternehmen mit Start-ups smarte Lösungen ins Boot holt. Mit der „Innovation Challenge“ setzt Wien Energie bereits seit einigen Jahren auf das Zusammenspiel von „alter“ und „neuer“ Wirtschaft, von großen und kleinen Unternehmen. 2018 bewarben sich über 300 Start-ups, der heutige Bewerb ist noch im Laufen. Und: Eines der innovativsten Siegerprojekte der vergangenen Jahre ist bereits

FOTOS: WIEN ENERGIE/IAN EHM

dauerhaft im Einsatz. Die „Smart Drone Inspection“ der Start-ups Skyability und Birds.AI, die mittlerweile in den Start-up-Hub WeXelerate gezogen sind. Nach mehreren erfolgreichen Pilotversuchen an Windkraftanlagen werden mit deren Technologie mittlerweile auch innerstädtische Fotovoltaik-Anlagen und Kraftwerkskamine inspiziert. Das erhöht die Arbeitssicherheit und minimiert Stillstands- und Ausfallzeiten. Innerhalb weniger Monate konnte gemeinsam mit den Start-ups aus einer Idee ein neues, erfolgreiches Geschäftsfeld entwickelt werden. In Zukunft arbeiteten die Start-ups unter anderem an einer Zustandsbewertung von Gebäuden und Gebäudedächern – auch gemeinsam mit der Stadt Wien.

Eines ihrer aktuellen Ziele ist außerdem die Zertifizierung der Wertschöpfungskette durch den TÜV Austria, um die Qualität der Dienstleistung sicherzustellen. Strebl: „Die Zeiten, in denen Unternehmen im stillen Kämmerlein etwas austüfeln, sind vorbei. Wir wollen Frischluft ins Unternehmen bringen, damit Neues entsteht – Ideen, Produkte, Geschäftsmodelle. Deshalb arbeiten wir seit einiger Zeit mit jungen Kräften von außen zusammen. Mitarbeiter sind genauso dabei wie externe Unternehmer und Start-ups. Beide Seiten profitieren – und natürlich auch die Konsumenten.“

INTERDISZIPLINÄRE FORSCHUNG. In der Seestadt Aspern forscht Wien Energie gemeinsam mit den Wiener Netzen, Siemens, der Stadt Wien und wei-

teren Partnern seit 2013 an Energielösungen für die Zukunft. Der interdisziplinäre Feldversuch ist in Europa einzigartig. In drei Gebäuden wurden Fotovoltaik-Anlagen, Wärmepumpen, Speicher und andere Technologien installiert und mit Messinstrumenten ausgestattet, um zu analysieren, wie Strom und Wärme aus ökologischer und ökonomischer Sicht optimal erzeugt, gespeichert, verteilt und effizient genutzt werden können. In der aktuellen Phase werden die intelligenten Gebäude zum „Sprechen“ gebracht – es geht darum, zu sehen, wie ein automatisierter Informationsaustausch zwischen Gebäuden, Energiesystem und -netz im Sinne einer effizienten und nachhaltigen Versorgung gelingen kann. Die Smart Buildings im Rahmen von Europas größtem und innovativstem Energieforschungsprojekt – Aspern Smart City Research (ASCR) – sprechen bereits rund zehn „Sprachen“. Doch auch dabei stehen die Nutzer immer im Fokus. Mieter im Projekt haben verschiedene Werkzeuge – wie ein Home-Automation-System, eine Smart-User-App, eine Energievertrauensperson oder auch einen flexiblen Stromtarif – an der Hand, damit sie so energie- und kosteneffizient wie möglich agieren können. Gleichzeitig ist das Stromnetz vor Ort mit zahlreichen Sensoren ausgestattet – es ist kein passives Verteilernetz, sondern ein tatsächlich smartes Stromnetz, das auf den aktuellen Energiebedarf flexibel reagieren kann. Das partnerschaftliche Projekt läuft bis 2023 und es sind über 100 interdisziplinäre Wissenschaftler daran beteiligt.

– MARTIN MÜHL



Für „smarte Lösungen“ versucht die Wien Energie, auch Start-ups ins Boot zu holen

„WIR BAUEN DAS AMAZON DES MATERIALHANDELS AUF“

Gisbert Rühl, Vorstandsvorsitzender von Klöckner & Co SE, über die Digitalisierung des Unternehmens und den Aufbau der Industriepattform „XOM Materials“.

Wie war die Ausgangslage, als Sie mit der Digitalisierungsstrategie starteten?

Gisbert Rühl: Die Stahlbranche ist seit Jahren von starken Marktpreisschwankungen, Überkapazitäten und hoher Wettbewerbsintensität gezeichnet. Die Industrie muss sich verändern, das ist uns allen bewusst. Bei Klöckner & Co möchten wir die Veränderung selbst gestalten. Denn nur wer seine Prozesse frühzeitig digitalisiert und sich neue internetbasierte Geschäftsmodelle erschließt, zählt am Ende zu den Gewinnern. Vor diesem Hintergrund bin ich 2014 ins Silicon Valley gereist und die Experten vor Ort haben mich zu einer „Digitalisierungsstrategie Stahlhandel“ inspiriert.

Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Für mich war es wichtig, mir selbst ein Bild von den Perspektiven der Digitalisierung zu machen. Daher habe ich im ersten Schritt Plattform-Betreiber, Start-ups, Investoren und Inkubatoren besucht und mit unterschiedlichen Menschen diskutiert. Schnell war mir klar: Plattformen werden zum dominieren-

den Geschäftsmodell des 21. Jahrhunderts – nicht nur im B2C-Bereich, sondern auch im B2B-Bereich. Jetzt geht es für mich einerseits darum, mit Hilfe der Digitalisierung unser bestehendes Geschäft aufzuwerten und effizienter zu gestalten. Andererseits möchten wir auch digitales Neugeschäft akquirieren. Dabei denke ich an die Entwicklung digitaler Produkte und Plattformen, mit denen sich für uns die Chance ergibt, an disruptiven neuen Geschäftsfeldern zu arbeiten. Wir warten nicht auf die Digitalisierung, sondern beschäftigen uns proaktiv und intensiv mit digitalen Themen in allen Unternehmensbereichen.

Welche Hürden mussten Sie dabei meistern?

Bei einer Transformation dieser Größenordnung gibt es immer Schwierigkeiten, die es zu überwinden gilt. Gerade in traditionellen Industrien müssen wir erst lernen, dass Rückschläge auch nützlich sein können, damit etwas Neues entstehen kann. Man darf nicht davon ausgehen, dass alle digitalen Tools, die wir entwickeln, von Kunden und Lieferanten gleich mit Begeisterung angenommen werden. Tools, die nicht erfolgreich sind, werden nach dem Motto „fail fast, fail cheap“ schnell wieder eingestellt und wir ziehen die notwendigen Schlüsse aus den Fehlentwicklungen, um es beim nächsten Mal besser zu machen. Doch auch bei erfolgreichen Tools muss unseren Partnern der Nutzen durch unsere Vertriebsmitarbeiter erst erklärt werden. Schlussendlich bieten wir mittlerweile nicht nur Stahl, sondern auch Software an. Das ist ein riesiger Change-Prozess. Hier haben wir gelernt, dass wir aktiver zuhören und die Strategie genauer erklären müssen. Wir mussten unsere Denkweise komplett umstellen. Zudem läuft unsere interne Kommunikation seit einigen Jahren fast »

FOTO: KLÖCKNER

Zur Person

Gisbert Rühl, geboren 1959, gilt als eine Art Rockstar der Digitalisierung traditioneller Geschäftsmodelle. Seit 2009 ist der frühere Partner und Gesellschafter von Roland Berger Strategy Consultants nun Vorstandsvorsitzender von Klöckner & Co, beim börsennotierten Stahl- und Metallehändler verantwortet Rühl die Gesamtkoordination der Vorstandsarbeit und ist auch für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie verantwortlich. Er hat eine weltweit, auch für Konkurrenten offene Handelsplattform für Stahl geschaffen.

Plattformen werden für Gisbert Rühl zum dominierenden Geschäftsmodell des 21. Jahrhunderts werden. Nicht nur im B2C-Bereich, sondern auch im B2B-Bereich

ausschließlich über ein soziales Netzwerk, um jederzeit in den Austausch mit den Mitarbeitern treten zu können. Mittlerweile haben wir die meisten Mitarbeiter für unseren digitalen Kurs begeistern können. Wir dürfen uns aber nichts vormachen: Wir werden weiterhin Fehler machen, da wir ständig Neuland betreten. Das ist auch gut so. Wir machen es allerdings zur Pflicht, daraus zu lernen. Das leben wir bei Klöckner & Co.

Was konnte in welchem Zeitraum umgesetzt werden?

Als Einstieg in das Onlinegeschäft haben wir zu Beginn erst mehrere Onlineshops entwickelt, die eine Sofortbestellung rund um die Uhr ermöglichen. Inzwischen sind rund 20.000 Kunden in sechs Ländern für das Onlineangebot registriert. Neben weiteren digitalen Tools wurde für Kunden mit Lieferverträgen ein sogenanntes Kontraktportal entwickelt, aus dem Materialabrufe auch über das Smartphone getätigt werden können. Darüber hinaus haben wir im Februar 2018 die unabhängige Industriplattform „XOM Materials“ geschaffen. Dafür gründeten wir ein Venture, sodass XOM Materials komplett unabhängig agieren kann. Denn die Chancen, die die offene Plattform bietet, kommen nicht nur Klöckner & Co zugute: Inzwischen nutzen bereits über 30 Händler und über 300 Kunden XOM Materials. Die Plattform ermöglicht Preisvergleiche, stellt Echtzeitinformationen über Verträge bereit und bietet den Zugriff auf Stahlzertifikate. Zukünftig werden wir auch Services wie Blitzlieferungen oder Finanzierungen über entsprechende Dienstleister anbieten.

Wo steht Klöckner heute und wo soll die Reise hingehen?

Mit der Digitalisierung unseres Angebots haben wir

weltweit eine führende Expertise für den Verkauf von Stahl über das Internet aufgebaut. Schon heute erzielen wir über ein Viertel unseres Konzernumsatzes über digitale Kanäle. Jetzt geht es verstärkt um die Digitalisierung der internen Prozesse. Das Ziel ist es, alle Schritte – von der Bestellung des Kunden bis zur Auslieferung – zu digitalisieren. Das wird zu erheblichen Kostenentlastungen führen und uns zu einem deutlich profitableren Unternehmen machen. Mit XOM Materials sind wir zudem ganz vorne mit dabei, das Amazon des Materialhandels aufzubauen. Unsere Erwartung ist, dass schon in wenigen Jahren ein Großteil des weltweiten Bedarfs an Stahl und anderen Materialien über wenige Plattformen gehandelt wird. Wir können mit Stolz sagen: Klöckner & Co treibt den Wandel der gesamten Stahlindustrie voran.

Um der digitale Vorreiter zu sein, braucht es permanente Innovationen. Wie fördern Sie neue Ideen?

Neue Ideen und Innovationen fördern wir vor allem durch kloekner.i, unserer haus-eigenen Digital-einheit und die Keimzelle unserer neuen digitalen Kultur: offene und direkte Kommunikation, flache Hierarchien und immer wieder die Herausforderung, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Heute bestehen unsere Teams bei wichtigen Projekten stets aus Mitarbeitern von kloekner.i und Mitarbeitern aus traditionellen Konzernbereichen. Die enge Zusammenarbeit und der persönliche Austausch sind eine einzigartige Inspirationsquelle, die neue Ideen und Lösungen entstehen lässt. Aufgrund der sehr guten Erfahrungen bei der Digitalisierung von Klöckner & Co bieten wir die Beratungsdienstleistungen von kloekner.i seit Anfang des Jahres auch erfolgreich externen Unternehmen an.

War dies die größte Herausforderung in Ihrer Managementkarriere?

Als ich im November 2009 den Vorstandsvorsitz bei Klöckner & Co übernommen habe, befand sich die Branche in einer dramatischen Krise. Die Nachfrage in den Vereinigten Staaten und der EU war eingebrochen und die Margen waren durch subventionierten Billigstahl aus China massiv unter Druck. Die Stahlindustrie muss seit Jahren mit unterschiedlichen Herausforderungen umgehen. Auch heute befinden wir uns in einem anspruchsvollen Umfeld mit negativen Preiseffekten und einer rückläufigen Nachfrage. Grundlegende Veränderungen sind daher dringend notwendig. Klöckner & Co möchte den Wandel aktiv gestalten. Daher ermutigen wir unsere Mitarbeiter dazu, neugierig zu sein, aus Fehlern zu lernen und den Mut zu haben, Neues auszuprobieren.

– MARTINA MARTINEK



WORLD MANAGEMENT LEADERS

DER STRATEGIEBERATER

Michael G. Jacobides, Spezialist für Netzwerke und Plattformökonomie an der London Business School, erforscht die Auswirkungen weltumspannender Ökosysteme.

In Geschäftsberichten wird der Begriff „Ökosystem“ heute 13-mal häufiger verwendet als noch vor einem Jahrzehnt. Aber was ist eigentlich ein Geschäftsökosystem? Wie können wir es nutzen, um Werte zu schaffen? Michael G. Jacobides setzt sich wissenschaftlich mit genau diesen Fragen auseinander. Er ist Professor für Strategie an der London Business School, wo er auch den Vorsitz des Sir Donald Gordon Chair für Unternehmertum und Innovation inne hat.

„Es gibt zu viele Definitionen, das schafft Verwirrung“, findet er. „Es ist nützlich, den Begriff auf Gruppen von Unternehmen zu beziehen, die zusammenarbeiten müssen, um ein gemeinsames Produkt- oder Serviceangebot zu erstellen“, sagt er. Der britische Wissenschaftler hat bereits an vielen namhaften Universitäten, wie der Harvard University, der Bocconi oder der Singapore Management University, gelehrt.

Jacobides Forschungsschwerpunkte liegen unter anderem auf den Themen industrielle Evolution, Strategiearbeit im Wandel und unternehmerische Transformation. Er ist Autor zahlreicher Beiträge in *Financial Times* oder *Harvard Business Review*. Seine wissenschaftlichen Erkenntnisse hat er mehrfach in der Praxis unter Beweis gestellt, so unter anderem in Projekten mit Santander, Credit Suisse, Airbus, Lufthansa, Vodafone, McKinsey oder Roche.

Der Nachfahre des berühmten griechischen Künstlers Georgios Jacobides, der auch in Athen studierte, erforscht seit Jahren die Bedeutung der Plattformökonomie und die Auswirkungen weltumspannender Ökosysteme auf Märkte, Management und Organisationen. „Genau wie der Schritt von einzelligen zu mehrzelligen Organismen in der Natur stellen Ökosysteme einen tief greifenden evolutionären Wandel dar“, erklärt der akademische Berater der Boston Consulting Group, Gastwissenschaftler bei der New York Fed und Gastwissenschaftler in Cambridge.

Jacobides unterstreicht, dass Business-Ökosysteme zwar in den meisten Fällen datenbasiert seien, doch sie erfolgreich zu orchestrieren und unternehmerischen Mehrwert aus ihnen zu generieren, verlange von Firmen mehr als technologische Expertise. Es gehe vor allem um menschliche Eigenschaften, wie

Intuition, Empathie und um die Kreativität, aus immer neuen Ereignissen im Ökosystem strategischen Nutzen zu ziehen. Sein Credo: „Forget ego – it's all about eco“.

Denn Erfolg oder Misserfolg seien längst keine Funktion eines guten Produkts mehr oder einer guten, kostengünstigen Firma mit einer soliden Kapitalstruktur. Es erfordere auch eine effektive Strategie, um ein Ökosystem zu verwalten. Für Unternehmen, die sich der Herausforderung stellen, gelte: Ökosysteme sind im Kern eine neue Organisationsform. Es handle sich um dynamische Netzwerke, die Produkte und Services in einer neuen ungewohnten Form verbinden. Denn Kunden erwarten ein nahtloses Leistungspaket, das sich an ihren Bedürfnissen orientiert und nicht an den Angeboten einzelner Unternehmen, die sie selbst zusammenstellen müssen.

Jacobides war auch Mitglied des Global Agenda Council des World Economic Forum, wo er als akademischer Leiter des Digital-Ecosystems-Projekts tätig ist, und hat bei den Davoser Jahrestagungen vorgetragen. Er ist der Ansicht, dass die Welt zunehmend durch Ökosysteme vermittelt wird und sie einen erheblichen Anteil der globalen Erträge ausmachen werden.

Einige der weltweit größten Unternehmen, wie Alibaba, Amazon, Apple, Tencent und Google, haben bewiesen, wie man branchenübergreifende Produkte und Dienstleistungen anbietet, indem sie ihre eigenen Ökosysteme aufbauten. Diese Entwicklungen fordern die etablierten Unternehmen heraus, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Dabei rät Jacobides zur Selbstreflexion: „Zu verstehen, was die bestmögliche Rolle ist, die jedes Unternehmen in dieser Welt spielen kann, ist viel besser, als sich selbst zu täuschen, dass jeder Google, Facebook oder Uber sein kann.“



„Forget ego – it's all about eco“ lautet das Credo des akademischen Beraters und Wissenschaftlers Michael G. Jacobides

Zum Unternehmen

Klöckner & Co ist weltweit einer der größten produzentenunabhängigen Stahl- und Metaldistributoren und eines der führenden Stahl-Service-Center-Unternehmen. Über sein Distributions- und Servicenetzwerk von ca. 160 Standorten in 13 Ländern bedient der Konzern über 100.000 Kunden. Als Vorreiter der digitalen Transformation in der Stahlindustrie hat sich Klöckner & Co zum Ziel gesetzt, seine Liefer- und Leistungskette durchgängig zu digitalisieren sowie die unabhängige Industriplattform XOM Materials zur dominierenden vertikalen Plattform für die Stahl- und Metallbranche sowie benachbarte Industrien auszubauen. Durch den Aufbau der Innovationseinheit „kloekner.i“ kann der internationale Stahlhändler digitale Lösungen entwickeln, die ganzheitlich in der Kernorganisation eingesetzt werden und heute schon Umsätze in Milliardenhöhe erzielen. Bis 2022 will Klöckner 60 Prozent aller Umsätze über Online-Transaktionen generieren.

LEBENS RÄUME

DAS ERBE ALS BASIS, UM NEUES ZU ENTWICKELN

Die Stadtbaudirektion sieht sich verpflichtet, auf den nachhaltigen Nutzen der Bevölkerung zu schauen, für die nötige Infrastruktur zu sorgen und, wenn nötig, rigide einzugreifen.

Brigitte Jilka, seit 2009 Stadtbaudirektorin der Stadt Wien, ist im wahrsten Sinne des Wortes eine Powerfrau: „Als Wiener Stadtbaudirektion sind wir dafür da, dass zur richtigen Zeit am richtigen Ort die wichtigen Infrastrukturen zur Verfügung stehen. Schulen, Kinderbetreuung, öffentliche Räume mit Wasser, Kanal, Elektrizität, Heizung oder auch Internetversorgung, Verkehrsmittel, Freizeitangebote und vieles mehr gehören örtlich aufeinander abgestimmt.“

ALT UND NEU. Nicht nur für den Tourismus spielt das als UNESCO-Weltkulturerbe ausgezeichnete historische Zentrum Wiens eine große Rolle. Eine Stadt, die wächst, muss auch in die Zukunft schauen und in kommenden Generationen denken. Brigitte Jilka: „So unterschiedlich, wie sich Interessen, Werthaltungen oder Stile im Verlauf von Generationen entwickeln, so breit ist die Brücke, die wir zu spannen haben. Wir schöpfen dabei aus dem historischen Wissen, unserer Kompetenz und Neugier und auch aus persönlichen Erfahrungen. Es ist wichtig, das historische Erbe als Basis zu schätzen und es ist legitim, darauf Neues zu gründen.“ Als Beispiele nennt sie Methoden in der Dokumentation, neue Materialien, die Altes konservieren und modern erweitern helfen oder beabsichtigte Stilbrüche, die aufsehenerregende Architektur erzeugen.

DIGITALE PROJEKTEINREICHUNG. Eine der innovativsten Lösungen der Stadt Wien ist, dass seit Juni 2019 die Einreichung von Bauprojekten online möglich ist. „Wir haben mit der sogenannten digitalen Baueinreichung (DBE) ein europaweit einzigartiges Pilotprojekt gestartet. Die Projektwerberinnen und Bauherren ersparen sich künftig, ordnerweise Pläne und Papier ins Amt zu tragen, sie können zeitlich unabhängig von Öffnungszeiten einreichen und damit rechnen, dass die Bearbeitung der Anträge wesentlich schneller erfolgt“, gibt Brigitte Jilka Einblick. Routineprüfungen wie Lichteinfall, Seitenabstand oder auch Fluchtweglängen werden künftig digital und automatisch durchgeführt. Logisch ist für sie daher der nächste Schritt, nämlich, dass Computer von Projekt zu Projekt und von Baufall zu Baufall lernen – also mit künstlicher Intelligenz arbeiten.

Die bekanntesten und jüngsten Stadterweiterungsgebiete in Wien sind die Seestadt Aspern im Nordosten Wiens, das Sonnwendviertel beim Hauptbahnhof und der Nordbahnhof an der Donau. Brigitte Jilka: „Alle drei Gebiete sind trotz ihrer Unterschiedlichkeit erfolgreich im Sinne von ‚Lebenswert‘.“ Für den Erfolg mitentscheidend sind für die Stadtbaudirektorin die An- und Einbindung der Nachbarschaft und natürlich viel Grün – die großen neuen Stadteilparks im Sonnwendviertel oder am Nordbahnhof sind ein Highlight, auch für die Menschen aus den dicht verbauten Gründerzeitvierteln rundherum. Und weil neue Stadtteile sukzessive wachsen und sich das Sozialsystem nicht an riesigen homogenen Neustädten verschlucken soll, steht für erfolgreichen Städtebau auf jeden Fall der Mensch immer im Mittelpunkt. **◀**

FOTOS: CHRISTIAN FÜRTHNER/STADT WIEN, PID/MARTIN VOTAVA

interview

„Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor“

Brigitte Jilka, Stadtbaudirektorin der Stadt Wien, über die Aufgaben der Stadt

Eine Stadt, die wächst, benötigt neben leistbarem Wohnraum eine permanente Erweiterung der Bildungseinrichtungen und Raum für Unternehmen. Wie aktiv muss diese Balance gesteuert werden?

Brigitte Jilka: Die öffentliche Hand geht grundsätzlich vorsichtig damit um, in Märkte einzugreifen. Zweifellos gibt es aber eine Verpflichtung, überall dort mitzusteuern, wo nachhaltiger Nutzen für die Bevölkerung ausbleibt, wenn alleine der Markt regiert – und wenn notwendig, auch rigide einzugreifen. Der Erfolg der Wiener Öffis, die Qualität der Wasserversorgung, die Sauberkeit und Sicherheit der öffentlichen Räume sprechen dafür. Wie stark sich Wien im leistbaren Wohnbau engagiert, darf als bekannt vorausgesetzt werden. Daher bin ich dankbar, wenn Sie den produzierenden Sektor als Träger von Arbeitsplätzen ansprechen. Wir bemühen uns, hier die Rolle des „Ermöglichers“ einzunehmen. Durch langfristige Flächenvorsorge für Gewerbe und Industrie, adäquate Bebauungsbestimmungen, Kooperation mit den Interessensvertretungen und auch direkt mit vielen Wirtschaftstreibenden versuchen wir, Konflikte, die sich aus Nutzungsmischungen auf engem Raum ergeben können, zu minimieren. Die Balance lebt aber letztendlich sehr stark vom Verständnis der Nachbarn für die Notwendigkeit des jeweils anderen.

Dies bedarf der Abstimmung unterschiedlicher Bereiche und Abteilungen und funktionierender Netzwerke. Wie kann eine Stadt diese entwickeln und pflegen?

So bunt und vielfältig wie die Stadt ist auch der Magistrat. Alleine der technische Bereich umfasst etwa 8.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen. Überall geht es darum, im Zusammenspiel der Kräfte ein Ziel zu erreichen. Kommunikation ist daher ein Schlüsselfaktor. Die Verwaltungsspitze bietet eine große Anzahl von verschiedenen Formaten an, wo und wie die Mitarbeitenden einander kennenlernen, von einander lernen und miteinander arbeiten können.

Zu diesen Netzwerken gehört auch die Abstimmung mit privaten Bauträgern, um neben Wohnbau und Wirtschaft auch genügend Fläche für alle Einrichtungen von allgemeinem Interesse sicherzustellen?

Die Partner in einem sogenannten „städtebaulichen Vertrag“ würde ich nicht automatisch als Netzwerk bezeichnen. In diesen Fällen gibt die Stadt einem Bauträger oder einem Konsortium, das eine Änderung der Flächenwidmung – meist auf Wohnbau-gebiet – anstrebt, bekannt, dass die von den späteren Bewohnerinnen und Bewohnern des Gebietes erwartete Infrastruktur seitens der Stadt nicht rasch finanziert werden kann. Viele Bauträger entschließen sich daher, einen Beitrag zur Infrastruktur zu leisten, damit sie ihre Vorhaben schneller realisieren können. Wenn sich zur Realisierung eines neuen Stadtteils mehrere Bauträger zusammenschließen und mit der Stadt gemeinsam im Interesse der Bevölkerung Infrastruktur herstellen, kann man das auf den Ort bezogen als Netzwerk sehen. **◀**



Brigitte Jilka
Die Tirolerin ist seit 2009 Stadtbaudirektorin von Wien

WORLD MANAGEMENT LEADERS

DIE BOTSCHAFTERIN DES WEIBLICHEN ERFOLGS

Avivah Wittenberg-Cox zeigt Vorreiter-Unternehmen, wie sie durch Geschlechterbalance die Business-Ökosysteme der Zukunft sinnvoll für sich nutzen können.



Avivah Wittenberg-Cox zeigt Unternehmen, wie sie durch Geschlechterbalance die Business-Ökosysteme nutzen können

Die Ökosysteme des Geschäfts wurden von Männern für Männer aufgebaut. „Finanzen, Technologie, Business Schools, Davos, Geschäftskonferenzen und Clubs bleiben von Männern beherrscht, doch das Angebot an Talenten ist von Frauen dominiert“, erklärt Avivah Wittenberg-Cox, CEO von 20-first, einer globalen Beratungsfirma für Geschlechtergleichstellung. Im 21. Jahrhundert sind 60 Prozent der Hochschulabsolventen und 80 Prozent

der Kaufentscheider für Konsumgüter Frauen. Talente, Märkte und Stakeholder feminisieren sich also. Höchste Zeit für intelligente Unternehmen, die Ausgewogenheit der Geschlechter als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Genau dabei berät Wittenberg-Cox Top-Unternehmen weltweit: „First-Mover-Unternehmen haben dies frühzeitig verstanden und profitieren von einem ausgewogenen Verhältnis der Geschlechter. Doch der Großteil der Geschäftswelt hat noch einen weiten Weg vor sich.“ Bei dem Versuch, die Unternehmenskultur in Richtung Gleichstellung der Geschlechter zu verschieben, empfiehlt die Top-Beraterin, sich auf das Ökosystem der gesamten Organisation zu konzentrieren. Oder, wie die leidenschaftliche Gärtnerin es beschreibt: „Damit ein gesundes grünes Gras wächst, muss die Erde vorbereitet, gedüngt und gegossen werden.“ Wittenberg-Cox coacht seit zwei Jahrzehnten CEOs, Führungsteams und Einzelpersonen in Unternehmen auf der ganzen Welt. Sie hat mit Tausenden von Führungsteams in über 40 Ländern gearbeitet und eine Reihe von Fachbüchern verfasst, darunter „Sieben Schritte zur Führung geschlechtsspezifischer Unternehmen“ und „Warum Frauen Unternehmerinnen sind: Verständnis für die Entstehung unserer nächsten wirtschaftlichen Revolution“. In ihren Vorträgen spricht

die Gleichstellungsberaterin über Führung, geschlechtsspezifisches Marketing und Talentmanagement. „Geschlechterübergreifend zu arbeiten ist wie über Nationalitäten und Generationen hinweg zu arbeiten. Es erfordert ein tiefes Verständnis der Unterschiede, um sich auf 100 Prozent des potenziellen Marktes einzustellen und das volle Potenzial der Talente auszuschöpfen“, sagt sie.

Anfangen hat Wittenberg-Cox' Karriere als Coach mit einem informellen Lunch-Netzwerk: „In meinen 40ern startete ich als Gründerin von GlobalPWN.net, einem der führenden Unternehmensnetzwerke für Frauen in Europa. Während eines Jahrzehnts führte mich mein gemeinnütziges Treiben – wie die Millenials es jetzt nennen – zu der immensen Chance, die die Fähigkeiten und Intelligenz der heutigen Frauen für die Geschäftswelt darstellen.“

Sie hat mit ihrem Team viel gearbeitet, um das Bewusstsein für Veränderungen der Unternehmenskulturen und -systeme zu schärfen. Immer mehr Unternehmen kamen zu ihr, um zu verstehen, wie Frauen als Mitarbeiter gewonnen, erhalten und weiterentwickelt werden können. Schließlich gab es genug Nachfrage, um Gleichstellungsberatung zu einem schnell wachsenden eigenen Geschäftsfeld zu machen, denn die Ausgewogenheit der Geschlechter hat heute für Unternehmen auf der ganzen Welt Priorität. Der Markt ist riesig.

Doch das Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern kommt nicht von allein zustande. Es braucht Willen und Können. Und die gefragte Vortragende und Gastprofessorin an Eliteschulen ist stolz darauf, Pionierarbeit geleistet zu haben. „Es war mir eine Freude und eine Ehre, eine der tiefgreifendsten und am meisten unterschätzten Veränderungen in der Geschichte der Menschheit zu begleiten: den friedlichen Austausch von Macht, Wissen und Möglichkeiten zwischen Männern und Frauen“, sagt die Gleichstellungsexpertin erfreut. „Wir hatten das Glück, mit einigen der aufgeschlossensten Unternehmen und Führungspersönlichkeiten der Welt zusammenzuarbeiten – mit denen, die Geschlechter-Gleichstellung ernst meinen.“

– MARTINA MARTINEK

FOTOS: 20-FIRST, CHRISTIAN BÜTTNER/STADT WIEN, WU



Verena Madner: „Die Stadt, aber etwa auch Bauträger und Energieversorger, haben heute andere Rollen“

DIE FUNKTION EINER STADT SCHNITTSTELLEN

An einem Institut der Wirtschaftsuniversität Wien wird erforscht, wie eine Stadt ihre Kommunikationsaufgaben bestmöglich wahrnehmen kann.

Kommunen erleben aktuell steigende Erwartungen in Richtung Open Government – mehr Transparenz, Öffnung und Teilhabe. Die Bereitstellung von Informationen wie Umwelt-, Verkehrs- oder auch Finanzdaten erhöht nicht nur die Sichtbarkeit der Leistungen einer Stadt, sondern ermöglicht es der Wirtschaft und Zivilgesellschaft, mit diesen Daten zu arbeiten. Die dadurch neu eröffneten Optionen und Ergebnisse können wiederum von Städten genutzt werden. Verena Madner, Leiterin des Forschungsinstituts für Urban Management und Governance an der WU Wien, über die langjährige Kooperation mit der Stadt Wien und deren Strategie: „Wien hat hier richtigerweise nie nur einem großen Betreiber oder Partner exklusiv Daten gegeben, sondern darauf geachtet, Ownership bei der Stadt zu halten. Dies ermöglicht den Weg der Ko-Kreation, in deren Rahmen Daten zur Verfügung gestellt und von verschiedenen Partnern genutzt werden.“

NEUEROLLEN. Eine sich daraus ergebende Fragestellung ist, welche die richtigen Governance-Methoden sind, um derlei Netzwerkprozesse zusteuern und eine Wechselwirkung von Technologie, Wirtschaft, Ökologie und Sozialem zu nützen. Verena Madner: „Die Stadt, aber etwa auch Bauträger und Energieversorger, haben heute andere Rollen; wo es früher Übergabepunkte gab, sind heute kleinteiligere Lösungen gefragt, um dezentrale Erzeuger und unterschiedliche Quellen zu koordinieren. Die Stadt hat hier eine Schnittstellenfunktion, um den höheren Kommunikationsaufwand zwischen Bauträgern, Wirtschaft aber auch (zukünftigen) Bewohnern zu managen.“

FORSCHUNG ZUM MANAGEMENT EINER STADT. Das Forschungsinstitut für Urban Management und Governance an der WU Wien wurde Ende 2010 mit Unterstützung von Forschungsförderungsmitteln der Stadt Wien eingerichtet. Unter der Leitung von Verena Madner und Renate E. Meyer werden dort Fragestellungen des modernen Stadtmanagements sowie der Urban Governance auf interdisziplinärer –

vor allem wirtschafts-, rechts- und organisationswissenschaftlicher – Basis untersucht. Geistes- und kulturwissenschaftliche Expertise wird in die Forschungstätigkeit miteinbezogen. Neben Fragen der Offenheit geht es oft um Organisationsformen und das Gemeinwohl. Im Fokus der Weiterentwicklung der Stadt stehen dabei der Klimaschutz und auch die Smart-City-Strategie. Themen sind unter anderem die Stadt der kurzen Wege, in der Wohnen und Arbeit nah beieinanderliegen, oder auch die Produktion in der Stadt. Bei manchen dieser Entwicklungen stößt man an die Grenzen der rechtlichen Rahmenbedingungen. Verena Madner sieht hier einen Vorteil für die Stadt Wien: „Eine Stadt kann den Raumordnungsplan ändern und etwa Energieversorgungs-zonen ausweisen.“ In anderen Bereichen brauche es die Zusammenarbeit mit dem Bund als Gesetzgeber.

AUTONOMIE UND STEUERUNG. Die Königsdisziplin sieht Verena Madner darin, Bottom-up-Entwicklungen zuzulassen, aber gleichzeitig Verantwortung für Vorsorgeleistungen, die Erfüllung gemeinsamer Standards oder auch soziale Gerechtigkeit zu übernehmen. Es gehe um die Balance zwischen Autonomie und Steuerung. Schlüsselbegriffe seien hier auch Partizipation und Bürgerbeteiligung, die aber organisiert werden müssen – etwa durch die Bereitstellung von Formaten und Räumen, in denen kommuniziert werden kann.

Konkrete Forschungsprojekte des Instituts zusammen mit der Stadt Wien behandeln unter anderem die Sharing Economy, „Collaborative Governance in der ‚Flüchtlingskrise‘“ oder auch unter dem Begriff der Vertical Urban Factory die Frage, wie man Wohnen und Produktion und damit Arbeiten in der Stadt wieder besser mischen kann. Eine vom Institut mit der Stadt Wien erarbeitete Studie zu rechtlichen Aspekten der Energieraumplanung ist eine Grundlage des Fachkonzepts „Integrierte Energie-Raum-Planung“ und damit ein wichtiger Baustein für die Klimazonen, mit denen Gebiete ausgewiesen werden sollen, wo eine Wärmeversorgung mit fossiler Energie nicht oder nur mehr eingeschränkt möglich ist.

– MARTIN MÜHL

SMART MEINT MEHR ALS DIGITALISIERUNG

Anders als andere Städte rückt Wien mit der Smart City allgemein cleveres Handeln und die Umwelt in den Mittelpunkt seiner bereichsübergreifenden Strategie.

Der Begriff „smart“ wird heutzutage fast inflationär verwendet, vom smarten Kühlschrank, der Lebensmittel selbst nachbestellt, bis hin zu Smart-Home-Systemen, welche die Steuerung und Abstimmung sämtlicher Geräte in einem Haushalt ermöglichen. Smart wird dabei oft mit technischem Fortschritt oder mit digitaler, mitunter automatisierter Kommunikation gleichgesetzt – in der modernen Stadtentwicklung steckt hinter dem Begriff viel mehr. Eine Stadt kann als komplexes Ökosystem von technischen Innovationen und digitaler Vernetzung profitieren, wird dadurch allein für Bewohner allerdings noch nicht lebenswert oder nachhaltig.

SMARTE ZIELE VERÄNDERN SICH. „In Asien oder in Amerika wird der Begriff Smart City ganz stark von Digitalisierung dominiert. Uns geht es eher darum, clever zu handeln und die Umwelt ist dabei ein ganz großes Anliegen“, erläutert Stadtentwicklerin Ina Homeier. Sie leitet seit 2011 die Projektstelle Smart City Wien und war bei der Ausarbeitung der Smart-City-Rahmenstrategie federführend. Die Strategie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, im Vordergrund steht die Lebensqualität der Bürger Wiens. Das Schwere, so Homeier, seien der lange Zeitraum und die Fülle an Themen, die eine solche Strategie umfasse. „Wir haben die bisherige Strategie aus dem Jahr 2014 einem Monitoring unterzogen und festgestellt, dass manche Ziele schon erreicht wurden. Zudem gibt es aber neue Richtlinien, wie das Pariser Klimaschutzabkommen oder die Sustainable Development

Goals (SDGs), die wir mit unseren bisherigen Vorgaben nicht einhalten hätten können“, erklärt Homeier.

ÖFFENTLICHEN RAUM ZURÜCKEROBERN. Gerade im Bereich Nachhaltigkeit hat sich die Stadt Wien ambitionierte Ziele gesetzt: Bis 2050 sollen die lokalen Treibhausgasemissionen pro Kopf gegenüber 2005 um 85 Prozent gesenkt werden, beim Endenergieverbrauch sollen 50 Prozent eingespart werden. Um diese Ziele zu erreichen, wird in Bereichen wie Mobilität und Verkehr, Energieversorgung, Gebäudeplanung und Instandhaltung oder Wasser- und Abfallwirtschaft angesetzt. Der Verkehrssektor ist jener Bereich, der mit rund 30 Prozent den höchsten Anteil an den gesamten Treibhausgasemissionen Wiens ausmacht – es gilt, künftig den Mobilitätsbedarf zu verringern, Mobilität auf effiziente Verkehrsmittel zu verlagern und statt fossiler Treibstoffe auf CO₂-freie Antriebe umzusteigen. Zudem ermöglicht eine effiziente Gestaltung von Stadtteilen mit einer Funktionsmischung von Wohnen, Lernen, Arbeiten, Einkaufen und Freizeit kurze Wege. Ziel sei eine faire Aufteilung und Nutzung der Verkehrsflächen und des öffentlichen Raums. In Simmering entwickelt die Stadt gemeinsam mit der Bevölkerung und Unternehmen deswegen umweltfreundliche Lösungen, die die urbane Lebensqualität steigern. Im Rahmen der von der EU geförderten Initiative „Smarter Together“ werden drei Wohnhausanlagen nach modernsten Kriterien und mit dem Ziel höchster Energieeffizienz saniert. Dafür setzen die Entwickler etwa auf den Einsatz von Fotovoltaik und Solarthermie sowie auf besonders energiesparende Beleuchtungssysteme. Zudem werden den Bewohnern E-Autos und E-Bikes zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung gestellt. Die Bewohner wurden von Anfang an in den Sanierungsprozess eingebunden.

FOTOS: METAWORKS/STOCK.ADOBE.COM, GERHARD DEUTSCH, PRIVAT

KOMMUNIKATIONISTSMART. Wie wichtig der Austausch mit den Bürgern ist, zeigte auch das technologie-zentrierte Projekt WAAlter, das Senioren mit digitalen Technologien und Services vertraut machte und so Möglichkeiten für mehr Unterstützung im Alltag auslotet. „Das Problem im Kontext Smart City ist oft, dass man sich auf bestimmte Dinge konzentriert, die schön sind und glitzern, aber eigentlich an den wirklichen Bedürfnissen der Bürger vorbeigehen“, erklärt Dominic Weiss, Leiter der Smart City Agentur bei „Urban Innovation Vienna“, der das Projekt betreut. Im Rahmen der Initiative wurden technische Einrichtungen getestet, um älteren Menschen in ihren eigenen vier Wänden höhere Lebensqualität und gleichzeitig im Idealfall die Möglichkeit zu bieten, länger zu Hause unabhängig und sicher wohnen zu können.

„Wir haben genau hingehört, was die Menschen wirklich brauchen, und relativ schnell erkannt, dass etliche technische Anwendungen wie Tablets nur sehr wenig Verwendung finden. Was sie brauchen, ist eine unsichtbare, vernetzte digitale Infrastruktur, die als Sicherheitsnetz da ist und dann greift, wenn sie gebraucht wird. Beispiele hierfür wären Notfallknöpfe oder Sturzsensoren – das funktioniert wunderbar und darauf verlassen sich Senioren auch“, so Weiss weiter.

DIGITALISIERUNGSHAUPTSTADT. Privacy und Security sind zentrale Aspekte im Digitalisierungsprozess der Stadt. Wien soll, so der gesamtheitliche Ansatz, so rasch wie möglich Digitalisierungshauptstadt werden – allerdings nicht auf Kosten der Privatsphäre. „Es ist für uns auf jeden Fall existenziell wichtig, dass für Privatsphäre- und Sicherheitsthemen in Wien die höchsten Maßstäbe gelten. Wir versuchen, vor allem mit der heimischen und lokalen Szene und IT-Wirtschaft, statt ausschließlich mit

internationalen Akteuren zusammenzuarbeiten. Alle Daten der Stadt Wien, sowohl die des Kernmagistrats als auch die der städtischen Unternehmen, werden lokal in unseren eigenen Rechenzentren gespeichert“, erklärt Dominic Weiss. Dieser Sicherheitsaspekt bringe Wien langfristig einen Standortvorteil. „Ich glaube, das ist ein Alleinstellungsmerkmal, das uns von anderen Städten unterscheidet. Bürger und Wirtschaft müssen darauf vertrauen können, dass die Stadt Wien mit den ihr anvertrauten Daten sorgsam umgeht“, so Weiss. Eine Stadt müsse ihre grundlegende digitale Infrastruktur selbst zur Verfügung stellen, nicht zuletzt auch, um Wissen und Expertise aufzubauen und zu behalten, um auf lange Sicht mit privaten Ausrüstern von Technologien auf Augenhöhe verhandeln zu können – eine Grundlage, auch für die Zusammenarbeit mit Unternehmen im Rahmen von Public-Private-Partnership-Modellen.

GEMEINSAM ZIELE SETZEN. Die Zusammenarbeit sei, so sind sich Weiss und Homeier sicher, vor allem intern, aber auch unter Einbeziehung der richtigen Partner eine der größten Stärken der Stadt Wien. „Die heutigen Herausforderungen wie Urbanisierung, Klimawandel, Digitalisierung und Globalisierung sind bereichsübergreifende Probleme, die auch entsprechend gelöst werden müssen. Das war der eigentliche Durchbruch der Strategie, weil es die erste wirklich fachbereichsübergreifende Strategie ist“, erklärt Weiss. Alle gesetzten Ziele greifen ineinander und erfordern laufenden Austausch – möglich ist das nicht zuletzt dadurch, dass die Strategie unter Zuhilfenahme von Bottom-up-Formaten gemeinsam erstellt wurde. „Wir haben in agilen Teams gearbeitet und es passiert heute sehr viel aufgrund des Engagements der Menschen, die hier eingebunden wurden“, betont Homeier. ☐



Ina Homeier leitet als Stadtentwicklerin seit 2011 die Projektstelle Smart City Wien



Dominic Weiss leitet die Smart City Agentur. Sein Schwerpunkt sind multidisziplinäre urbane Systeme

BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELLE STÄNDIG NEU ERFINDEN

Der Business-Experte, Autor, Consultant und Unternehmer Alexander Osterwalder über die Unternehmen der Zukunft und mit welchen Strategien sie überleben können.

Wo würden Sie heute ein Unternehmen gründen?

Alexander Osterwalder: Die Antwort auf diese Frage hängt sehr von der Art des Start-ups, das Sie gründen wollen, ab. Es gibt Cluster, die sich besser für Software-Start-ups eignen und solche, die besser sind für alles rund um Robotik oder künstliche Intelligenz. Diese Cluster gibt es auf der ganzen Welt, von Nordamerika über Europa bis nach Asien. Daneben denke ich aber, dass es einen weiteren interessanten und nennenswerten Trend gibt.

Und welcher Trend wäre das?

Der kontinuierliche Anstieg von Remote Work. Ich glaube, dass wir vermehrt Start-ups sehen werden, die von irgendwo auf der Welt entstehen, die Hauptsache ist, dass es dort einen brauchbaren Zugang zum Internet gibt. Diese „distributed“ Unternehmen mit Hubs und Mitarbeitern verteilt auf der ganzen Welt, in verschiedenen Städten und Regionen, haben eine glänzende Zukunft vor sich. Stellen Sie sich das Unternehmen der Zukunft als Ökosystem mit Teams und Mitarbeitern verteilt über den ganzen Planeten vor, die von überall auf der Welt zusammenarbeiten, um Mehrwert für Kunden, ebenfalls auf der ganzen Welt verteilt, zu kreieren. Noch sind wir meiner Meinung nach aber nicht ganz bereit dafür. Es ist nach wie vor einfacher, Kapital in Start-up-Hubs, wie der kalifornischen Bay Area, London oder Berlin, zu finden. Aber das wird sich ändern. Zusätzlich zu den heute bereits

existierenden Clustern werden wir Ökosysteme von Remote-Teams und -Mitarbeitenden entstehen sehen.

Welchen Spirit sehen Sie da dahinter?

Remote-Teams und -Mitarbeitende sind aus verschiedenen Gründen sehr attraktiv: Sie können die besten und passendsten Talente unabhängig vom Unternehmensstandort finden. Die Teammitglieder müssen nicht zur Arbeit pendeln und können dadurch ihre Zeit neben der Arbeit viel effizienter für Familie und Freunde nutzen. Die Auswirkungen auf den Verkehr und die Umwelt sind enorm. Natürlich ist dies keine Universallösung und es wird immer eine Kombination aus physischer und remote Zusammenarbeit geben. Die Herausforderung besteht darin, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren.

In welcher Region auf unserem Globus sehen Sie die meiste positive Dynamik in puncto Start-ups? Ist es noch immer Silicon Valley oder vielleicht zum Beispiel BLOCK71 in Singapur?

Ich sehe interessante Trends, die sowohl von Start-ups als auch von großen Unternehmen auf der ganzen Welt ausgehen: Tencent, Alibaba und Ping An erschaffen blitzartig großartige Dinge von China aus und wir können wirklich enorm viel von ihnen lernen. Der Vision Fund von Softbank wurde von Masayoshi Son in Japan gestartet, investiert jedoch weltweit in Gamechanger. Und zur gleichen Zeit disruptierte Tesla die weltweite Autoindustrie aus dem Silicon Valley heraus und Spotify überraschte die Musikindustrie von Schweden aus. Wenn eines auf der ganzen Welt gleichmäßig verteilt ist, dann ist das Talent. Länder, Regionen und Unternehmen werden zunehmend lernen, wie sie die Infrastruktur und Voraussetzungen dafür schaffen, dass diese Talente florieren und etablierte Businessmodelle »

Unternehmen der Zukunft werden als Ökosystem mit Teams und Mitarbeitern verteilt über den ganzen Planeten einen Mehrwert schaffen



Laut Osterwalder wird es künftig immer wichtiger werden, sein Geschäftsmodell neu zu erfinden

disruptieren können. Ich bin ein Optimist. Ich denke, wir werden großartige Innovationen überall auf der Welt und sowohl von Start-ups als auch von etablierten Unternehmen entstehen sehen.

Bleiben wir in Europa: Die Start-ups müssen sich hier für ihr Wachstum generell Geld von den Banken besorgen, die jedoch immer strengeren Regularien unterworfen sind. Geld für Start-ups via Börse oder Venture Capital ist nicht die Regel. Lässt sich dieses Problem in Europa überhaupt lösen?

Ich bin kein Experte in Sachen Finanzierung. Die größere Herausforderung als Geld ist meiner Meinung nach das Fehlen eines Ökosystems erfolgreicher oder erfolgloser Entrepreneurs, die bereit sind, ihre Geschichten und Erfahrungen mit Entrepreneur-Neulingen zu teilen. Ein wichtiges Merkmal des Silicon Valleys ist die dortige Kultur des „Paying it forward“. Erfolgreiche Unternehmer und Risikokapitalgeber treffen sich mit Jungunternehmern, um ihnen zu helfen – und zwar mit dem einzigen Interesse zurückzugeben. Es gehört dort beinahe zum guten Ton für erfolgreiche Personen. In einigen oder gar den meisten Regionen und Start-up-Clustern fehlt uns diese Kultur des „Paying it forward“ noch.

Sehen Sie eine Entwicklung bei den Start-ups? Was ist heute anders als vor zehn Jahren?

Start-ups und Innovationsabteilungen in großen Unternehmen sind systematischer als vor zehn Jahren. Ideen und Leidenschaft reichen nicht aus. Entrepreneurs und „Corporate Innovators“ setzen heute methodisch Tools und Prozesse wie den Business Model Canvas und Lean-Startup ein. Die Universitäten lehren angehenden Unternehmern heutzutage die Anwendung dieser Werkzeuge und Prozesse, statt ihnen beizubringen, wie man veraltete Businesspläne schreibt. Ich sehe viel mehr qualifizierte Entrepreneur und „Corporate Innovators“ auf dem Markt.

Was würden Sie grundsätzlich jedem Start-up vor dem Start raten?

Ideen sind der einfache Teil. Die Schwierigkeit besteht darin, Wertversprechen zu etablieren, die bei den Kunden ankommen und die in ein Geschäftsmodell eingebettet sind, das sich rentabel skalieren lässt. Die einzige Möglichkeit, diese beiden Dinge zu finden, besteht darin, die Ideen umgehen zu testen und so lange anzupassen, bis ein erstklassiges Wertversprechen und Geschäftsmodell gefunden wurde. Im Bereich Unternehmertum und Innovation stehen Sie nicht vor einer Herausforderung in Sachen Durchführung, sondern vor einer Herausforderung des Suchens und Findens. Die gute Nachricht ist, dass wir heute sogar wissen, wie Sie messen können, ob Sie das Risiko einer Idee verringern und

im Gegenzug Fortschritte in Richtung eines möglicherweise funktionierenden Wertversprechens und Geschäftsmodells erzielt haben.

Gedankenspiel: „Übersetzen“ wir Canvas in die Welt etablierter internationaler oder auch regionaler Unternehmen. Welche Unternehmen haben von den Customer Segments, den Wertangeboten, über den Aspekt der Revenue Streams bis hin zu den Key Partners für Sie das – zumindest annähernd – perfekte Geschäftsmodell?

Es gibt kein perfektes Geschäftsmodell. Es gibt aber Modelle, die mehr „Burggräben“ als andere haben und die dadurch besser verteidigt werden können. Die besten Unternehmen stehen in der Tat im Wettbewerb um Geschäftsmodelle und nicht nur um Produkte, Dienstleistungen, Technologien und Preise. Zum Beispiel gewinnt Apple seinen Wettbewerbsvorteil nicht nur durch das iPhone, sondern auch durch das Ökosystem von App-Entwicklern, die die Benutzer mit Millionen von Apps versorgen. Selbst wenn Sie ein besseres Telefon fabrizieren könnten, müssten Sie das App-Store-Ökosystem replizieren. In unserem nächsten Buch „The Inevitable Company“ skizzieren wir eine Reihe von Geschäftsmodellen, die Sie dazu inspirieren können, über Produkte und Preise hinaus zu konkurrieren.

Wie steht es eigentlich mit der Weiterentwicklung von bestehenden Geschäftsmodellen?

Noch wichtiger als der Wettbewerb mit großartigen Geschäftsmodellen ist die Fähigkeit, Ihr Geschäftsmodell stetig neu zu erfinden. Mit anderen Worten: Sie beginnen bereits, sich mit einer Neuerfindung ihres Geschäftsmodells auseinanderzusetzen noch während es erfolgreich ist. Das bekannteste Beispiel dafür ist Amazon. Dessen Gründer Jeff Bezos pflegt eine Unternehmenskultur, die er als „Kultur des ersten Tages“ bezeichnet und die das Unternehmen stets auf Trab hält. Amazon erfindet sich konstant neu und genau deshalb konnte eine Online-Buchhandlung mit Amazon Web Services den leistungsstärksten Cloud-Anbieter der Welt auf den Markt bringen. Ein weniger bekanntes Beispiel ist Ping An, das chinesische Finanzkonglomerat. Gründer Peter Ma und Co-CEO Jessica Tan haben Ping An von einem traditionellen Finanzunternehmen in ein Technologieunternehmen verwandelt, das von Ökosystemen, Digitalisierung, Internet und künstlicher Intelligenz angetrieben wird.

Viele Unternehmen befinden sich heute in einem Transformationsprozess. Folgt dieser Prozess Ihrer Meinung nach einer Strategie oder sind die Unternehmen die „Getriebenen“?

Nur wenige etablierte und traditionsreiche Unternehmen sind gute Innovatoren. Sie verwechseln

noch immer das traditionelle R&D (Research & Development) mit Innovation. Bis sie lernen, sich systematisch neu zu erfinden, laufen sie ständig Gefahr, disruptiert zu werden. Tesla konnte die Autoindustrie aufrütteln, weil die traditionellen Autohersteller Innovation nicht beherrschen, sondern nur bessere, aber immer noch traditionelle Autos bauen. Netflix hat Blockbuster aus dem Markt gedrängt und bringt traditionelle Fernsehsender und TV-Produktionsfirmen in Bedrängnis. All dies geschieht nur, weil sich die meisten Unternehmen auf Kosten der Zukunft auf die Gegenwart und die kurzfristige Strategie konzentrieren. Also sind diese Unternehmen nicht wirklich Innovatoren? Ich sage immer wieder, dass ein Unternehmen Innovation nur dann ernst nimmt, wenn dessen CEO 40 bis 60 Prozent seiner Zeit für Innovation aufbringt. Ein gutes Beispiel dafür ist Logitech. Deren CEO, Bracken Darrell, nutzt 50 Prozent seiner Zeit für Innovationsthemen. Darum konnte er mit Logitech einen erfolgreichen Turnaround erreichen und das Unternehmen wieder auf Wachstum ausrichten: 75 Prozent der Ressourcen, die für das traditionelle PC-Geschäft eingeplant waren, wurden neu auf die wachsende Industrie rund um cloudfokussierte Angebote ausgerichtet. In Europa unternimmt Bosch große Anstrengungen, um Innovationen voranzutreiben, die über die traditionelle Forschung- und Entwicklungsabteilungen hinausgehen. Jedes Jahr nominieren sie 40 bis 60 Teams, die sich mit innovativen Wertversprechen und Geschäftsmodellen beschäftigen sollen. Nach ungefähr 8 bis 12 Wochen erhält etwa die Hälfte dieser Teams Folgeinvestitionen. Weitere 4 bis 6 Monate später erhält ein Teil dieser sich immer noch „im Rennen befindenden“ Teams die Finanzierung, um die Ideen auf den Markt zu bringen. Die Teams, die keine Investitionen erhalten, werden – und das ist entscheidend für den Erfolg der Sache – werden nicht als Verlierer und deren Ideen nicht als Misserfolge angesehen, sondern als Teil der Bemühungen, die vielverspre-

chendsten Ideen zu finden. Sie können die besten Ideen nicht im Voraus bestimmen, sondern nur mittels solcher Innovationstrichtern, wie sie Bosch und andere Unternehmen derzeit implementieren, finden.

Stichwort Digitalisierung: Müssen da Geschäftsmodelle nicht neu gedacht bzw. entwickelt werden?

Absolut! Die Digitalisierung betrifft jeden Aspekt des Geschäftsmodells. Nur Unternehmen, die das verstehen, werden überleben. Mein Lieblingsbeispiel hierfür ist wiederum Ping An. Sie wechselten von einem auf Finanzen ausgerichteten Unternehmen zu einem auf Ökosysteme ausgerichteten Technologieanbieter.

Welche Unternehmen werden – strategisch gesehen – die Gewinner der Digitalisierung sein?

Nur diejenigen, die die Fähigkeit entwickeln, sich ständig neu zu erfinden. Alle anderen werden über kurz oder lang sterben. „

Zur Person

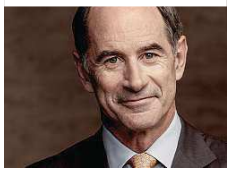
Alexander (Alex) Osterwalder, einer der weltweit einflussreichsten Verfechter von innovativen Geschäftsmodellen und Value Proposition Design. Er ist Mitbegründer von Strategyzer, einer Innovationsschmiede, die Unternehmen bei der Entwicklung von Wachstumstreibern, besserem Kundenverständnis, attraktiveren Wertangeboten, starken Geschäftsmodellen über Online-Applikationen und gemischten On-/Offline-Kursen unterstützt. Osterwalder hat die Tools Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Culture Map und Business Portfolio Map erfunden, um Menschen in Unternehmen bei der Durchführung wichtiger strategischer Aufgaben mit praktischen Werkzeugen zu unterstützen. Osterwalder erhielt 2015 den von Thinkers50 verliehenen Strategy Award.



FOTOS: BLACK/ACX/ISTOCKPHOTO.COM, STRATEGYZER.COM

HALL OF FAME

Sie sind die großen Vordenker unserer Zeit. Ihre Management-Theorien beeinflussen Wirtschaft und Forschung und weisen in die Zukunft. Und sie alle gehören zur Peter-Drucker-Forum-Familie.



Roger Martin ist emeritierter Strategieprofessor an der Rotman School of Management der Universität Toronto, wo er von 1998–2013 als Direktor tätig war. Er gilt als Experte für Business-Design und integratives Denken.



Charles Handy beschreibt sich selbst als Sozialphilosoph. Er hat als Lehrer an bedeutenden Business Schools gewirkt, wie etwa an der London Business School. Seine Ideen hat er über seine Bücher und eine eigene BBC-Sendung verbreitet.



Philip Kotler, auch bekannt als „Vater des modernen, strategischen Marketings“, ist unbestritten die weltweit führende Marketing-Autorität und lehrt aktuell an der Kellogg School of Management der Northwestern University, USA.



Rita Gunther McGrath hält eine Professur für strategisches Management an der Columbia Business School. Sie gilt als weltweit anerkannte Strategievordenkerin für Innovation und Wachstum mit Schwerpunkt auf Unternehmertum.



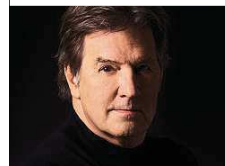
Clayton M. Christensen hat als Professor für BWL an der Harvard Business School und gefragter Unternehmensberater den Begriff der disruptiven Innovation geprägt und wurde zum wichtigsten Management-Vordenker unserer Zeit.



Adi Ignatius ist Chefredakteur der Harvard Business Review Group. Im vergangenen Jahr startete er das Future Economy Project, um das Engagement der Publikation für ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele zu bekräftigen.



Vineet Nayar ist Mitbegründer der Stiftung Sampark Foundation, die mittels Innovationen neue Zukunftsperspektiven für Millionen von Armut betroffener Kinder schafft. Bis 2013 war er CEO des indischen Technologieunternehmens HCL Technologies.



Rick Goings ist Vorsitzender der Tupperware Brands Corporation. Während seiner Karriere hatte er weltweit eine Vielzahl an Führungspositionen inne. Goings ist Mitglied der Gender-, Bildungs- und Arbeitsinitiative des Weltwirtschaftsforums Davos.



Zhang Ruimin hat in den vergangenen 34 Jahren mit innovativem, unternehmerischem Geist und zukunftsweisenden Strategien das Unternehmen Haier von einer insolventen Kühlschrankfabrik zu einem Weltunternehmen geführt.



Doris Drucker war 68 Jahre lang mit dem verstorbenen renommierten Managementtheoretiker und Professor Peter F. Drucker verheiratet. Doris Drucker war in eigener Mission als Unternehmerin, Autorin und als Erfinderin, tätig.



C. K. Prahalad verfasste eine Reihe von sehr einflussreichen Büchern und Konzepten. Seiner Vision folgend widmete er sich hoch innovativen Geschäftsmodellen, mit denen die Armut in Entwicklungsländern bezwungen werden kann.



Carlota Perez ist führende Expertin für die sozioökonomischen Auswirkungen des technologischen Wandels sowie den historischen Kontext von Wirtschaftswachstum und Entwicklung. Ihre langjährige Karriere umfasst u. a. Lehre und Forschung.

FOTOS: PETER DRUCKER SOCIETY (9), REY VILLAVECIDIO, RUIMIN ZHANG, CHRIS NICHOLS



#ViennaNow



vienna.convention.at

Combining business talk with culture.
Enjoying perfect harmony

VIENNA
CONVENTION BUREAU



mehr wien zum leben.

**Ihre LEBENSQUALITÄT
ist unsere Aufgabe.**

Kultur, Immobilien, Logistik und Medien:
Die Wien Holding schafft Lebensqualität für unsere
Stadt. 365 Tage im Jahr zu jeder Zeit an jedem Ort.
Für alle Wienerinnen und Wiener.

www.wienholding.at



mehr wien zum leben.
wienholding

Ein Unternehmen der StADt#Wien