

Sichtweisen und

KWF Magazin 1.2022

Porträts zu Kooperation und Konkurrenz

Was aus dem Konkurrenzmodell geworden ist, welche Haltung Kooperation erfordert und wo es erfolgreiche Kooperationen in Kärnten gibt.



Sichtweisen und Porträts zu Kooperation und Konkurrenz

Was aus dem Konkurrenz-
modell geworden ist,
welche Haltung Kooperation
erfordert und wo es
erfolgreiche Kooperationen
in Kärnten gibt.

Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter des KWF

Kompetenzzentrum Holz GmbH

M/O/T Universität Klagenfurt
Fachhochschule Kärnten
Trigon Entwicklungsberatung

Anexia Internetdienstleistungs GmbH

AplusB South West

Hans Jörg Peyha

02 Ich brauche Dich!

EDITORIAL

04 Zum Einstieg: Worum geht es eigentlich?

06 Kooperation ist eine Haltung

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

12 Stehen Kooperation und Konkurrenz in Konkurrenz zueinander oder gibt es dazu auch kooperative Ansätze?

VON ERHARD JURITSCH

18 Erfolgsfaktor Kooperation: für die fortschrittliche Umsetzung des KWF-Programms »Innovationsassistent«

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

24 Mit Theorie, Technologie und Technik zu innovativen Kundenlösungen

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

30 Kooperation und Konkurrenz im AplusB South West

VON JÜRGEN KOPEINIG

36 Erkenntnisgewinn und Umsetzung mit Risiko

VON GERDA SCHLACHER

Ich brauche Dich!

EDITORIAL

Wie wollen wir wann mit wem und wo arbeiten? Eine Kernfrage, wenn es um die wertvollste Ressource Mensch geht. Was muss ein Unternehmen bieten, um gute Leute zu finden?

Denkt man an gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter landet man recht schnell bei den Gedanken – das kann ich mir aktuell nicht leisten oder ich bin nicht so attraktiv wie meine Mitbewerber. Vielleicht helfen hier die Fragen: Wer sind wir? Was ist unsere Leidenschaft? Was ist unsere Vision?

In der Arbeitswelt ist die Konkurrenz um die beste Mitarbeiterin | den besten Mitarbeiter eine Verabschiedung vom Denken in Ego-Systemen, weil nur ein Denken in Ökosystemen und Netzwerken nachhaltigen Erfolg beschern wird. Vertrauen spielt dabei eine wesentliche Rolle.

Kärnten ist als Bundesland per se durch eine Bevölkerungsabnahme – bei gleichzeitiger Überalterung – in der Steigerung seiner Leistungsfähigkeit bedroht. Die Folgen sind ein Mangel an Fachkräften für Unternehmen, Forschungs- und öffentliche Einrichtungen und ein rückläufiges Aufkommen für den Finanzausgleich.



Mag. Sandra Venus

Die KWF-Strategie 2030 für Technologien, Gründungen, Ausbildungen und Kooperation ([kwf.at/strategie](https://www.kwf.at/strategie)) verfolgt ein wesentliches Ziel für den Wirtschaftsstandort Kärnten: Es braucht attraktive Lebensbedingungen für junge Menschen, das heißt, Leben, Bildung und Arbeit sollen im Einklang sein und sich bestmöglich ergänzen. Die regionale Branchenvielfalt kann hier eine ganz wesentliche Rolle einnehmen, wenn die Synergieeffekte dieses Portfolios bestmöglich genutzt werden. Es braucht eine kluge Verbindung von wirtschaftlichen Stärken mit neuem Wissen. Die Attraktivität der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in den Unternehmen sowie in den externen Innovations- und Denkräumen wird ein wesentlicher Bestandteil in Bezug auf den Erfolg sein. Eine Transformation ist in der Arbeitswelt unumgänglich.

Was begeistert meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie gelingt es, gemeinsam gute Produkte herzustellen, eine herausragende Dienstleistung anzubieten und den Mitarbeitenden ein passendes Umfeld für die Entwicklung zu ermöglichen?

Auch der Green Deal der EU und im Speziellen der »Just Transition Fund« (JTF) in der aktuellen EU-Förderungsperiode bis 2027 unterstützen den Transformationsprozess und die enormen Anforderungen bei der Schaffung von neuen Beschäftigungsmöglichkeiten, die langfristig die Entwicklung in Richtung Klimaneutralität ermöglichen.

Die Digitalisierung, als eine Variante, kann zur Steigerung der Effizienz durch die Vielfalt an Möglichkeiten beitragen, und der dadurch entstehende Freiraum soll für die Entwicklung neuerer und besserer Arbeitsweisen beisteuern. Durch Effizienz und Innovation des Geschäftsmodells wird auch die Wertschöpfung gesteigert.

Die Zeit der Pandemie hat gezeigt, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell auf Veränderungen einstellen, vor allem wenn das Vertrauen in die Führungskräfte hoch ist. Doch es braucht Platz und Zeit für Kommunikation, denn Kommunikation schafft Vertrauen.

Wir initiieren gerade aus diesem Denken heraus überbetriebliche Kooperations- und Vernetzungsprogramme über Branchen und Sektoren hinaus – Diversifizierung ist wichtig, damit die regionale Verbundenheit in Kärnten gestärkt wird. Vernetzte Wirtschaftsregionen sind resilienter und haben in sich viel mehr Kraft für Erneuerung und Veränderung. Die durch digitale Instrumente entstandene Flexibilisierung kann zukünftig nur durch die richtigen Arbeitsorte und ein neues Führungsverständnis individualisiert werden, nämlich im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und dadurch zur Zukunftsfähigkeit der Unternehmen beitragen.

Wir alle sind aufgefordert, in Lebensräumen zu denken, dafür bedarf es an Offenheit und Interesse für den anderen. Die Zeit, der Takt und der Rhythmus eines Unternehmens unter dem Einfluss von Globalisierung, Work-Life-Balance, Saison- und Projektgeschäft sind künftig eine der wichtigsten Gestaltungsaufgaben der Unternehmensführung. Für Innovation und Weiterentwicklung sind Kooperation und Vernetzung essenziell, und Konkurrenzdenken ist dazu eine wesentliche Ergänzung. Denn »Konkurrenz belebt das Geschäft!«, was wiederum heißt, wir lernen von anderen und entwickeln uns weiter.

Die Verantwortung für die Schaffung von attraktiven Lebensbedingungen kann nur in Kooperation von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik gelingen, und dafür braucht es Orte und Räume, wo diese Kultur der Zusammenarbeit gefördert und ermöglicht wird.

Und ja – wir nehmen diese Verantwortung gerne wahr.

Sandra Venus
KWF-Vorstand

Zum Einstieg: Worum geht es eigentlich?

Wir haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KWF um ihre spontanen Gedanken zu »Kooperation und Konkurrenz« gebeten. Das Begriffsverständnis ist im Detail unterschiedlich, wenngleich es eine breite einhellige Basis gibt.

Was bedeutet Kooperation?

- Zusammenarbeit | Gemeinsames Tun
- Zusammenarbeit von mehreren Personen | Firmen | Einrichtungen, um ein oder mehrere gemeinsame Ziele zu erreichen
- Gemeinsam Lösungen finden
- Mehrwert
- Faires Miteinander
- Auch übergreifend Ideen entwickeln
- Erfolg
- Leichtere Umsetzung
- Gegenseitiges Voneinander-Lernen | Profitieren
- Inspiration
- Ausgleichen der eigenen Schwächen durch die Stärken des Partners
- Gemeinsam erfolgreich auf Augenhöhe
- Teilen von Know-how und verschiedenen Ressourcen
- Effizienz
- Ressourcenschonung

Wann kann eine Kooperation für erfolgreich erklärt werden?

Wenn ...

- ... die Idee umgesetzt wurde und alle innerhalb der Kooperation zufrieden sind.
- ... aus dem laufenden Projekt neue Ideen für künftige Projekte entstanden sind.
- ... Learnings generiert wurden.
- ... wirtschaftlicher Gewinn erzielt wurde.
- ... Arbeitsplätze erhalten wurden und entstanden sind.
- ... die gemeinsamen Ziele erreicht wurden und alle Beteiligten einen gewissen Mehrwert daraus ziehen.
- ... sich gewünschte Veränderungen zeigen.



Kooperation und Konkurrenz

Wo findet momentan der Konkurrenzgedanke stark Niederschlag?

- Am Arbeitsmarkt, um qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Gastgewerbe | Hotellerie auf regionaler Ebene
- Innerhalb von Branchen globalisiert sich die Konkurrenz und findet nicht in unmittelbarer Nähe statt

Was sind die Erfolgsfaktoren einer Kooperation?

- Vertrauen
- Respektvoller Umgang
- Aufeinander zugehen
- Zuhören
- Zulassen
- Ergänzende Stärken | Schwächen
- Kooperatives Verhalten im Sinne von »abgestimmt sein«
- Gleichberechtigung
- Bereitschaft, auch zu lernen
- Aktiveres Handeln aller Beteiligten
- Überzeugung
- Gemeinsame Ziele in den Vordergrund stellen
- Kompromissbereitschaft
- Teilen von Ressourcen
- Offenheit für neue Zugänge, Prozesse und Veränderungen

Was ist der Vorteil des Konkurrenzmodells gegenüber dem Kooperationsmodell?

- Durch konkurrierende Arbeitgeberbetriebe werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bessere Arbeitsbedingungen geboten und mehr Verdienst ermöglicht, was letztlich zu attraktiveren Lebensbedingungen führt.
- Besser zu sein als der Wettbewerb kann zu besseren Leistungen für die Kundinnen und Kunden führen.
- Weiterentwicklung und Technologiesprünge können Ergebnisse des Konkurrenzgedankens sein – die Motivation, Pionier am Markt zu sein.



Kooperation ist eine Haltung

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Die am Standort St. Veit an der Glan ansässige Kompetenzzentrum Holz GmbH (weitere Standorte befinden sich in Tulln, Lenzing und Linz) ist eine nicht gewinnorientierte, außeruniversitäre Forschungseinrichtung mit öffentlichen Eigentümern. Sie betreibt Forschung an der Schnittstelle von Grundlagenforschung und angewandter Forschung.

Aufgrund dieser Aufgabenstellung ist das Kompetenzzentrum beziehungsweise Wood K plus per se eine Kooperation, denn ohne Unternehmen als Partner könnte es das Kompetenzzentrum in dieser Form nicht geben. Die Standortleiterin DI Dr. Edith Zikulnig-Rusch ist eine Verfechterin von Kooperation und hat ein ausgeprägtes Gespür für ein Miteinander. Das hat sie im Zuge ihres Werdegangs im Kompetenzzentrum Holz entwickelt und weiter gefestigt, nicht zuletzt, weil sie hier erleben konnte, wie viel mehr das Gemeinsame gegenüber dem Alleingang bringt.

¶ Edith Zikulnig-Rusch ist seit der Stunde null des Kompetenzzentrums Holz, das war am 1. Januar 2001, mit dabei. Ihr Weg und auch jener des Kompetenzzentrums waren nicht vorprogrammiert und bedurften stetiger und harter, aber erfolgversprechender Arbeit. DI Herfried Lammer trat wenige Jahre nach Frau Zikulnig-Rusch ins Unternehmen ein, und gemeinsam bilden sie das Führungsteam am Standort. Auch darin sieht Edith Zikulnig-Rusch ein Modell von Kooperation – abgestimmtes Zusammenarbeiten auf einer guten Basis, die es erlaubt, dass man sich durchaus auch reiben kann, sodass etwas Stabiles entsteht. Nach Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken die beiden wie siamesische Zwillinge, so abgestimmt sind sie. Damit es aber so weit kommt, braucht es ein ehrliches und offenes Miteinander, ein Sich-Matchen, ein gegenseitiges Fordern und ein gemeinsames Ziel.



¶ Was die überbetriebliche Kooperation anbelangt, ist Edith Zikulnig-Rusch überzeugt, dass diese nicht einen Kompromiss, sondern eine Win-win-Situation bedeutet. **Eine Kooperation muss von Fairness geprägt sein, damit alle Beteiligten gewinnen. Das erfordert eine bestimmte Haltung, mit der die Partner in die Zusammenarbeit gehen.** Frau Zikulnig-Rusch hatte das Glück, mit Prof. Rudolf Kessler, einem der Vorreiter auf dem Gebiet Industrie 4.0, einen visionären Mentor mit einer starken kooperativen Einstellung an ihrer Seite gehabt zu haben. Sie weiß aus Erfahrung, dass es nicht jedem Menschen von Natur aus bewusst ist, dass man gemeinsam mehr erreichen kann als alleine. Aber ein persönliches Erleben und Erfahrung kann zur uneingeschränkten Akzeptanz dieses Modells führen.

¶ Momentan befindet sich das Kompetenzzentrum Holz in der Einreichphase als COMET Zentrum K1 (diese »leisten Spitzenforschung auf höchstem Niveau und bauen Kompetenzen und Humanressourcen auf«, so zu lesen auf der Website ffg.at/comet/programm). Ein Zuschlag würde dem Zentrum die Finanzierung für weitere 8 Jahre sichern. Für die Antragstellung bei der FFG sind umfassende Vorbereitungsarbeiten in Kooperation mit den Partnern erforderlich. Die Bedarfe bei den Partnerunternehmen müssen aufgedeckt werden, um entsprechende Fragestellungen zu formulieren, die dann im Laufe der Jahre innerhalb der Forschungstätigkeit im Kompetenzzentrum beantwortet werden.

¶ Die Herausforderung dabei ist es, »die Sprache des Firmenpartners zu verstehen und zu sprechen. Für ihn muss nachvollziehbar sein, dass sein Anliegen durch die Forschungsfrage erfasst und durch die Beantwortung letztlich sein Ziel erreicht wird«, so Edith Zikulnig-Rusch.

¶ Die Vorbereitung zur Einreichung war bereits letztes Jahr erforderlich, und da stieß man tatsächlich mit den virtuellen Meetings – denn wegen der Pandemie mit den Lockdowns waren die sonst üblichen analogen Diskussionsrunden nicht möglich – an die Grenzen. Letztlich ist die Antragstellung gelungen, und man harrt zuversichtlich dem Hearing und der Entscheidung entgegen.

¶ Dass viele ehemalige Mitarbeiter und vor allem Mitarbeiterinnen von Wood K plus nun Führungskräfte in anderen inhaltlich und regional angrenzenden Unternehmen sind, könnte auch als Ergebnis des guten kooperativen Klimas im Unternehmen gewertet werden. »Dieses Reifen der Leute mitzuerleben, ist für mich beeindruckend und eine besondere Freude. Man möchte nicht glauben, wie sich Personen entwickeln können, wenn man ihnen die Möglichkeit gibt und sie fordert«, so die Standortleiterin. Dadurch entsteht auch ein sehr vertrauensvolles Netzwerk, das die überbetriebliche Zusammenarbeit erleichtert oder gar erst ermöglicht.

¶ Auch sich konkurrierende Unternehmen können miteinander arbeiten, weiß Edith Zikulnig-Rusch aus Erfahrung. Allerdings müsse man da genau schauen, wie das zu realisieren sei, um eine Win-win-Situation für alle zu generieren. »Das Konkurrenzmodell hat auch Berechtigung, wenn nicht gewinnorientierte Unternehmen beteiligt sind, es kommt immer auf den Kontext an. Aber über kurz oder lang entsteht aus dem kooperativen Gedanken mehr als im Alleingang.«

Kompetenzzentrum Holz GmbH

Standort

→ St. Veit an der Glan

Eigentümer

- Upper Austrian Research GmbH | 48%
- Kärntner Betriebsansiedlungs- und Beteiligungsgesellschaft mbH | 26%
- Universität für Bodenkultur | 13%
- Johannes Kepler Universität Linz | 13%

Letztes gefördertes Projekt

- Teilnahme am KWF-Programm »FIRST.digital«

Förderbare Projektkosten

- EUR 9.000

Förderung | Barwertquote

- EUR 6.750 | 75 %

Ansprechperson im KWF

- Irmtraud Mederer, MAS

Förderungsbegründung

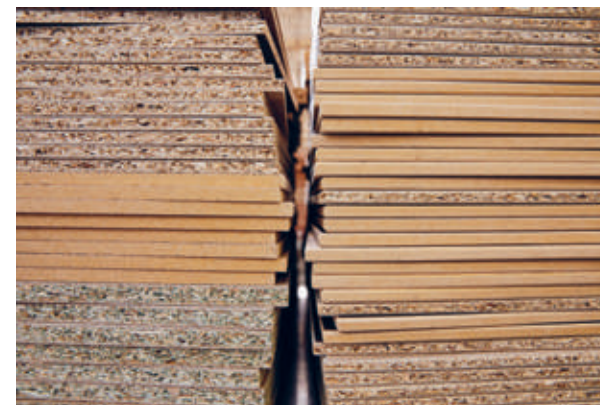
- Mit der Förderung der Teilnahme am KWF-Programm »FIRST.digital« will der KWF erreichen, dass möglichst viele unterschiedliche Unternehmen im Programm sind und so ihre Potenziale frühzeitig erkennen, in Austausch mit anderen treten und ein gedeihliches Netzwerk entsteht.

¶ Kooperation heißt für sie auf keinen Fall, dass ein Partner nachgibt oder gar »geschluckt« wird.

Freiwilligkeit und der wahrgenommene Mehrwert aller Partner sind demnach bestimmende Faktoren für ein gelungenes Miteinander.

¶ Eine große Herausforderung sieht Edith Zikulnig-Rusch in Zukunft bei der Akquise von qualifiziertem Nachwuchs. Ein Problem, das weder ein Spezifikum der Branche, noch des geforderten Ausbildungsgrades, noch der Region ist. Auch sieht sie sehr viel Potenzial im Schnittstellenmanagement: »Wie können sich Fachdisziplinen besser verstehen und in der angemessenen Tiefe austauschen? Natürlich ist es auch gut, wenn man einander vertraut und deshalb nicht alles bis ins kleinste Detail beim Forschungspartner hinterfragt. Trotzdem kann ein tieferes Verständnis um Analogien nicht schaden, speziell wenn es um Fortschritte in der Forschung geht.«

Mit rund 30 motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Standort, dem Forschungsschwerpunkt Smart Materials beziehungsweise Smarter Leichtbau und dem kürzlich verliehenen Innovations- und Forschungspreis des Landes Kärnten in der Kategorie »Grüne Technologien – F&E für die Zukunft« hat das Kompetenzzentrum Holz in St. Veit an der Glan alles an Potenzial, weiterhin seinen wertvollen Beitrag für den Wirtschaftsstandort Kärnten zu leisten.



Stehen Kooperation und Konkurrenz in Konkurrenz zueinander oder gibt es dazu auch kooperative Ansätze?

VON ERHARD JURITSCH

Das Huhn sagt zum Schwein:

»Unsere Produkte sind unter Preisdruck – wir sollten kooperieren.«

Das Schwein: »Und wie?«

Das Huhn: »Machen wir Ham and Eggs.«

Darauf das Schwein: »Dann bin ich ja tot.«

Das Huhn: »Bei einer Kooperation verliert immer einer.«

Der tiefere Hintergrund dieser Posse ist, dass beide Tiere glauben, sie seien das Schwein.

Bill Gates: »You should buy the best product,« he said. »I come from a business where everybody is a competitor to everybody else and everybody cooperates with everybody. People are very smart about when they should do a partnership with somebody ... and when they're in competition. That's just how it works everyday.«¹

Der Begriff Kooperation ist aktuell in Unternehmen und in der politischen Diskussion in aller Munde. Wir müssen mehr kooperieren, heißt es. Doch kooperieren – statt was? Was sind die Ziele einer Kooperation? Und mit wem und wie beginnen? Zu den Möglichkeiten, wie Kooperationen gelingen könnten, sind Eigentümer-Entscheidungsträger in der Regel völlig unerfahren, und auch politische Diskussionen sind im Paradigma der Konkurrenz beziehungsweise des Konflikts angelegt. Wenn wir die Unternehmenswelt betrachten, war doch über einen langen Zeitraum, zumindest seit dem Beginn der industriellen Revolution und der Arbeitsteilung, das Erfolgsmodell eines Unternehmens die Konkurrenzfähigkeit. Die Kreislaufwirtschaft und die Tauschwirtschaften sind gegenüber dem damals neuen Modell mit seiner dezentralen Entscheidungsmacht ins Hintertreffen geraten. Und das Verhältnis zwischen diesen beiden Formen sozialen Verhaltens ist aus dem Blickfeld verschwunden.

Der wohl größte Unterschied zum Konkurrenzmodell ist, dass bei Kooperationen ein organisatorischer Aufbau und Abläufe einzurichten sind, wo nicht die Macht des Eigentums als Aktionsmacht oder Reaktionsmacht die Vorgänge, die Abläufe und die Ergebnisse bestimmt. Die Faktoren Geld, Steuerungsmacht oder Macht des Kapitals beziehungsweise der Hierarchie müssen dem Zugang (Access) zur Bildung kollektiven Wissens, Vermittlung und Netzwerkdenken und Handeln ihren Platz einräumen. Und – so die erste berechnete mentale Reservation – die Chemie zwischen den präsumtiven Kooperationspartnern muss natürlich passen. **Sehr zu empfehlen ist, bei den ersten Gesprächen über mögliche Kooperationen besonders wachsam zu sein, ob, abgesehen vom Inhaltlichen, auch persönlich eine spürbare Vertiefung der Beziehung gelingen kann.** Zusätzlich zum »Wir« als Unternehmen gesellt sich ein »Wir« als Netzwerk. Für das Funktionieren von Kooperationen reicht es nicht, wenn diese nur auf Sympathie aufgebaut sind, vor allem dann nicht, wenn durch die Sympathiebekundungen die gegensätzlichen Interessen, berechtigt und resultierend aus dem Konkurrenzdenken, verdeckt werden.

Es sind also am Beginn jeder unternehmensübergreifenden Kooperation Vertrauensvorschüsse zu leisten, Handschlagqualität zu signalisieren und Vertragsverhandlungsprozesse zu vereinbaren. Diese Gesten und Prozesse machen den Raum, aber auch die Grenzen für gegenseitiges Vertrauen auf. Wenn das den Partnern bewusst ist, ist das schon ziemlich viel. Kooperationen können von einem sehr niedrigen Niveau ausgehen, was das Engagement, das Ziel und den Zweck betrifft. Das Sharing von Ressourcen und das Erarbeiten von Aktivitäten und Organisationsmaßnahmen brauchen bereits genauere Vereinbarungen. Wenn der strategische Wert der Kooperation in den Fokus rückt, kann sich durch messbare Gewinne ein integrativer Status herausbilden, der aber nur mit immer wiederkehrender Beurteilung der jeweiligen Situation Stabilität verspricht. Vor allem, wenn das Ziel weiterhin die gelingende und prosperierende Kooperation ist, und nicht die Umwandlung in eine Gesellschaft. Denn natürlich bleibt ein großer Rest an Betriebsgeheimnissen.

¹ Print Execs, Citizen Gates Squabble at Confab | WIRED (3.5.2022)

Dr. Erhard Juritsch
KWF-Vorstand



¶ Das Streben nach strategischer Überlegenheit, nach Kostenführerschaft, welche mit dem Angebot des jeweiligen Unternehmens das Verhalten von Kundinnen und Kunden beeinflussen will, und Schlüsselmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die zumindest in kleinen Schritten die Aktionen in puncto Konkurrenzfähigkeit weiter verbessern – lauter Elemente des Effizienzprinzips dezentralisierter, unternehmensspezifischer Entscheidungen.

¶ **Die Kurzfristigkeit notwendiger unternehmerischer Entscheidungen über Aufträge, Preise, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann räumliche und in Bezug auf das Geschäftsmodell im Wettbewerb stehende Kooperationen empfindlich stören.** Daher ist nicht blindes Vertrauen, sondern balanciertes Vertrauen mit Platz für Konflikte, Störungen und vor allem auch Konkurrenzdenken Voraussetzung für das zumindest temporäre Gelingen. Die Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen, ist das genaue Gegenteil von: »Wir verstehen uns gut, solange es um nichts geht.« Sie ermöglicht nämlich die Formulierung von Schutzvereinbarungen und Sanktionen, und der Umgang in Bezug auf Konkurrenz innerhalb und außerhalb der Kooperation wird – das ist eine Begleiterscheinung einer funktionierenden Kooperation – geschärft. Und das erst ermöglicht Gespräche über unterschiedliche Vorstellungen zur Lösung, zum Geschäft und zur gemeinsamen Entscheidung einerseits oder alleinigen Entscheidung auf der anderen Seite.

¶ Über die Beobachtung, wie viel Zeit gemeinsam verbracht wurde, kann sich jede und jeder Beteiligte der Beurteilung über die Ernsthaftigkeit einer Kooperation annähern. Doch viel investierte Zeit kann auch Detailverliebtheit oder Ablenkung vom Wesentlichen bedeuten. Informationen über die Qualität der Kooperation erhält man, wenn Meetings so organisiert werden, dass Widersprüche sichtbar gemacht werden, unterschiedlichen Logiken Aufmerksamkeit geschenkt wird und die möglichen Probleme auf den Tisch gelegt werden können. Diese Metaebene ist bereits ein Qualitätsmerkmal, das bedeutet, dass Fragen auch hinterfragt werden dürfen: »Ist das vielleicht eine irrelevante, unzulässige Frage?« Eine solche macht erst bewusst, dass die Basis für gute Entscheidungen gegeben ist. Ein Klima für das Reden über Unterschiedlichkeiten und über gemeinsame Stärken manifestiert sich. Denn das traditionelle Verständnis von Wettbewerb geht, vereinfacht gesprochen, von ausschließlich rivalisierenden Akteuren aus.

¶ Das Wissen von Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb wird heute meist mit der Bezeichnung »Coopetition« ausgedrückt. Gemeint ist damit, dass auch Konkurrenten, beispielsweise auf Endproduktmärkten, durchaus auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen oder in Unterstützungsfunktionen (Support), wie Nutzung der Infrastruktur, Ausbildung des Nachwuchses, Beschaffungsvorgänge, Wartung, Forschung und Entwicklung, kooperativ zusammenarbeiten können, um Synergien zu realisieren. Es müssen also sowohl die Unterschiede als auch die Gleichheiten angenommen und geregelt werden. Dem Einbringen der unterschiedlichen Zugänge darf die Verbindlichkeit in Bezug auf die gemeinsamen Zielsetzungen nicht entgegenstehen, aber auch ein Aufweichen der Wettbewerbsfähigkeit in der Strategie, der Struktur und Konkurrenzintensität der Unternehmen darf nicht stattfinden. Das wäre eine sehr gefährliche Illusion, die dem Verbund insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit nehmen könnte. Am Beispiel der Verfügbarkeit und Kompetenz (technisch, sozial, wirtschaftlich, sprachlich, organisatorisch) von Fachkräften ist dies derzeit am sichtbarsten. Die Gewährleistung von ertragsorientierter Befriedigung von Ansprüchen der Kundinnen und Kunden muss weiterhin im Mittelpunkt des Unternehmens stehen. Es ist allgegenwärtig, dass über die Kunden- und Lieferantenbeziehungen ein Innovationsdruck aufgebaut wird, welcher Entwicklungs- beziehungsweise Investitionsprojekte nach sich zieht und sich plötzlich als Engpass am Arbeitsmarkt niederschlägt. Wenn das Unternehmen sich die Spezialistinnen und Spezialisten, die es braucht, nicht (mehr) leisten kann, brennt der Hut. Die bisher erfolgreiche Verkaufskraft verlässt ein Unternehmen, weil sie vordergründig woanders mehr verdient – genau genommen, weil das Produktportfolio des anderen Unternehmens attraktiver ist. Es wurde zu wenig innoviert und investiert. Wenn es immer wieder zu Engpässen kommt, hat das Unternehmen ein strukturelles Problem.

¶ Die Gestaltung der Zukunft des eigenen Unternehmens in Unabhängigkeit ist das oberste Ziel der Haupteigentümerinnen und -eigentümer der sogenannten eigentümergeführten Unternehmen. Diese Zielsetzung auf der Arbeitgeberseite korrespondiert auf der Seite der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Werten, die mit dem Unternehmenszweck im Einklang stehen.

¶ Dazu kommen ganz bedeutend die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Attraktivität des Unternehmens, gemessen an innerbetrieblichen Karrieremöglichkeiten, was in einer hohen Bindung an den jeweiligen Arbeitgeberbetrieb resultiert. Das gilt jedoch nur, wenn die Arbeitsbedingungen auch im Fremdvergleich passen. Die hohe Bindung an das Unternehmen ist nicht so positiv, wenn sie sich aus den wenig adäquaten Arbeitsmöglichkeiten in der näheren Umgebung ergibt. Für Führungskräfte ist dieser Radius größer zu sehen. Damit das Unternehmen selbst gestalten kann, bedarf es eines langfristigen, gewinnorientierten Wachstums. Langfristig Gewinne zu erzielen, ist nur durch Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz möglich – das Alleinstellungsmerkmal jedes Unternehmens beziehungsweise der Erfahrungswert, welcher sich in den bisher angebotenen Produkten manifestiert, materialisiert und kommerzialisiert hat. Dies ist ein Ergebnis von Prozessen und dem – auch emotionalen – Ringen um die richtigen Entscheidungen. Es sind sowohl technische und wirtschaftliche als auch kulturelle und soziale Entscheidungskompetenzen nötig. Bei den letzten beiden werden Mängel oft nicht erkannt. Was ihnen zugrunde liegt, ist die Kunst der Entscheidung bei Widersprüchen: Gewinne thesaurieren oder ausschütten. Das hat eine direkte Auswirkung auf Investitionsziele, Wachstum beziehungsweise Rentabilitätsziele. Wie schon angesprochen, führt der Wettbewerb um frisches Kapital, Eigen- und Fremdkapital in bonitätssichernder Relation, seit vielen Jahrzehnten zu einem ausgeprägten Shareholder-Value-orientierten Managementverhalten.

¶ Eine zu niedrige Rentabilität birgt die Gefahr der Übernahme in sich, spätestens im Generationenwechsel, eine zu hohe den Verlust an Innovations- und letztendlich Wettbewerbsfähigkeit. **Nachdem organisches Wachstum mit Erträgen aus dem Leistungsbereich begrenzt ist, Kapitalerhöhungen sind im Familienunternehmen die Ausnahme, lohnt es sich allenfalls, sich für bestimmte Themen nach Kooperationspartnern umzusehen.**

¶ Die Widersprüche zwischen Kooperation und Konkurrenz sind gravierend, sodass die jeweilige Alternative für sich gesehen die sinnvollere sein kann. Das Modell der dezentralisierten, schnellen und effizienten Entscheidung ist schon sehr lange erfolgreich. Wie soll man mit asymmetrischer Information umgehen, wenn man gerade durch einen Wissensvorsprung seine Wettbewerbsfähigkeit erlangt hat und über die zu erzielenden Preise gute Ergebnisse erreicht? Aus diesem Grund ist es leicht nachvollziehbar, dass das Nebeneinander von Kooperation und Konkurrenz wirklich ernsthaft gelernt werden muss. Die beiden Welten sind so spannend, dass es sich lohnt, dafür Zeit zu investieren, ihre Vorteile und ihre Grenzen zu erlernen und in die Praxis umzusetzen. Disruption bei der Konkurrenz, die Gründung neuer Unternehmen und die oben angerissene Bedeutung des Kapitals beziehungsweise der Unternehmensgröße geben ausreichend Anlass zu kooperieren. Die berechnete Frage ist: Ist dies nicht ein wichtiger Aspekt für die zukünftige Entwicklung vieler kleiner und mittlerer Unternehmen? Die Antwort kann jede Entscheidungsträgerin und jeder Entscheidungsträger nur selbst finden.



Erfolgsfaktor Kooperation: für die fortschrittliche Umsetzung des KWF-Programms »Innovations- assistent«

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Bei dem KWF-Programm »Innovationsassistent« handelt es sich um ein in Österreich einzigartiges Coaching- und Ausbildungsprogramm, das bereits seit 20 Jahren erfolgreich vom KWF initiiert wird. 2020 wurde das bisherige erfolgreiche Modell überdacht, um einen noch höheren Beitrag für das Innovationsökosystem Kärntens zu leisten. Durch eine institutionelle, personelle und inhaltliche Erweiterung gelang es, ein attraktives Programm noch mehr Interessierten zugänglich zu machen und eine spezifischere Qualifizierung zu bieten. Das Programm befindet sich in der Halbzeit der Umsetzung, und 53 Teilnehmerinnen und Teilnehmer scheinen bisher sehr zufrieden zu sein.

In einem gemeinsamen Gespräch wurden die Vertreterin und die Vertreter der drei Kooperationspartner (M/O/T der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Trigon Entwicklungsberatung, FH Kärnten) befragt.

Assoc. Prof.
MMag. Dr. Rita Faillant
Geschäftsführende
Direktorin und
wissenschaftliche
Gesamtleitung der M/O/T
School of Management,
Organizational
Development & Technology
der Universität Klagenfurt
www.mot.ac.at

Assoc. Prof.
**MMag. DI DDr.
Philipp Hungerländer,
Bakk.**
Forschung und Lehre am
Institut für Mathematik der
Universität Klagenfurt, mit
den Schwerpunkten
»Mathematische
Modellierung &
Optimierung«, »Künstliche
Intelligenz«, »Intelligente
Algorithmen für reale Use
Cases in Wirtschaft &
Industrie« und
»Wissenstransfer«.
Obwohl Prof. Philipp
Hungerländer (in dieser
Ausgabe kommt er beim
Unternehmensporträt von
Anexia zu Wort) eine
ebenso wichtige Rolle hat,
haben wir je Institution nur
eine Person zum Interview
gebeten, und Prof. Rita
Faillant hat versucht, ihre
gemeinsame Sichtweise
wiedergeben.

Dr. Erich Hartlieb
Leitung Studiengang
Wirtschaftsingenieurwesen
& Gründergarage, Industrial
Engineering &
Management
www.fh-kaernten.at/wing

Dr. Günther Karner
Geschäftsführender
Gesellschafter der TRIGON
Entwicklungsberatung;
erfahrener Generalist in der
Begleitung von
Veränderungsprozessen
www.trigon.at

Info zum Programm

- **Die Zielsetzung** dieser KWF-Ausschreibung ist die Stärkung der Innovationskraft der heimischen Unternehmen, insbesondere der KMU. Gefördert werden Unternehmen, die mit der Unterstützung einer Innovationsassistentin oder eines -assistenten ein F&E-, Innovations- oder herausforderndes Digitalisierungsprojekt planen und umsetzen.
- **Innovationsassistentinnen und -assistenten werden vom Unternehmen angestellt**, arbeiten direkt im Betrieb und nehmen am Gruppenqualifizierungs- und Ausbildungsprogramm teil. Insbesondere sollen Unternehmen angesprochen werden, die erstmalig ein F&E-, Innovations- oder herausforderndes Digitalisierungsprojekt planen und sich dafür die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen oder sich den aktuellen Herausforderungen (zum Beispiel Digitalisierung) stellen möchten.
- **Genauere Informationen** finden Sie auf unserer Website www.kwf.at
- **Die Möglichkeit zur Einreichung** besteht voraussichtlich wieder ab Herbst 2022.

Wie geht es Ihnen in der Zusammenarbeit?

RITA FAULLANT:

Insbesondere in der Konzeptionsphase war die Zusammenarbeit sehr intensiv bis hin zum Kick-off, damit alles gut anläuft. Mittlerweile sind alle bestens eingespielt, wir haben durch die gründliche Vorbereitung im Vorfeld nicht viel Abstimmungsbedarf, und das Miteinander funktioniert sehr gut.

Ist Ihr abgestimmtes Programm eigentlich eine Kooperation der Institutionen?

RITA FAULLANT:

Auf jeden Fall kann das so gesehen werden. Das Ziel war die Erstellung eines Gesamtwerkes, das sehr komplex ist. Wir haben ein Programm, das inhaltlich und von den Formaten her sehr vielseitig ist. Auch haben wir eine Dynamik bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, weil die Gruppe nicht zu 100 % verstetigt ist. **Diese Rahmenbedingungen bieten den idealen Nährboden für eine Kooperation, weil jede Institution so ihre Stärken einbringen kann.** Man könnte sagen, dass die Aufgabenstellung als solche Kooperation erfordert.

Wurden die Rollen explizit definiert?

RITA FAULLANT:

Die Rollenteilung ist sicher ein Stück weit vorgegeben durch die Kompetenzen, die jede oder jeder mitbringt, wir haben die Rollenteilung aber auch zusätzlich bewusst vorgenommen. Beispielsweise bereiten die Hochschulen die inhaltlichen Inputs auf und bringen vertiefende theoretische Inhalte in den Webinaren – dadurch bleibt in Präsenzmodulen mehr Zeit für Interaktion.

ERICH HARTLIEB:

Zu Beginn war die Zusammenarbeit sehr intensiv und auch innovativ. Für uns war die Intervention für diese Zusammenarbeit anfänglich gewöhnungsbedürftig, da es eine erfolgreiche Vorgeschichte in der Programmdurchführung gab und auch die Vorgaben von Seiten des KWF in Teilbereichen vordefiniert wurden.

¶ Wir haben uns gefunden, weil es uns allen um ein attraktives Angebot für die Zielgruppe geht. In der Programmkonzeption haben wir uns intensiv mit kritischen Punkten beschäftigt und uns nicht »drübergeschwindelt«, und das macht sich jetzt in der Umsetzung bezahlt.

ERICH HARTLIEB:

Die Institutionen geben in mehrerlei Hinsicht den Rahmen für die Kooperation vor. Wirksame Kooperationen brauchen eine solide Kompetenzbasis und die professionelle Zusammenarbeit der handelnden Personen.

ERICH HARTLIEB:

Die Rollentrennung und -definition haben wir uns erarbeitet, um die Potenziale zu heben und die Interessen unterzubringen. Wir hatten die zusätzliche Herausforderung, dass wir funktionierende Elemente des Programms durch neue Inhalte und Formate ersetzt haben. Es war eine konstruktive Auseinandersetzung, um herauszufinden, wer welche Kompetenzen am besten in das Programm einbringen kann.

GÜNTHER KARNER:

Die Zusammenarbeit ist inhaltlich sowie menschlich ausgezeichnet. Wir hatten eine Storming-Phase, wie es sie in jeder Teamentwicklung gibt, und jetzt performen wir dafür sehr gut.

¶ Obwohl wir in dieser Konstellation noch nie zusammengearbeitet haben, die Pandemie hinzukam und sich die Anzahl der Teilnehmenden verdoppelt hat, sind wir bestens unterwegs.

GÜNTHER KARNER:

Ja, es ist eine Kooperation. Wir arbeiten zusammen, wir kooperieren. Jede Partnerorganisation hat ein anderes technisches, soziales und kulturelles System – diese gilt es, bestmöglich zu verzahnen. **Ich denke, wenn die Menschen gut miteinander können, dann kann man auch Unterschiede gut ausgleichen und nutzbar machen.** Wir forcieren auch bei den Teilnehmenden Kooperationen, und schon deshalb sollten wir eine Kooperation erfolgreich vorleben. Wir haben uns nicht herunternivelliert auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Jeder von uns bringt seine Stärken ein und macht das Programm dadurch wertvoller.

GÜNTHER KARNER:

Ja, die Rollen der einzelnen Akteurinnen und Akteure wurden in der Konzeptionsphase sehr klar definiert – das finde ich in einer Kooperation auch sehr wichtig. Wissenschaftliche Leitung und Gesamtleitung wurden definiert, die Rollen in den einzelnen Modulen und mehr – anders könnte es nicht funktionieren.

War die anfängliche Intervention vom KWF für die Zusammenarbeit notwendig | hilfreich oder hinderlich?

RITA FAULLANT:

Die Kooperation ist zum Teil auch einem zeitlichen Zufall geschuldet. Durch die Pandemie kam es zu einer Verzögerung des Starts, und dadurch erst hatte man Raum, um sich über die Neugestaltung des Programms Gedanken zu machen. Zeitgleich haben wir die Themen Digitalisierung, Daten- und KI-Management für die Weiterbildung stärker entwickelt, und der KWF hat hier das Synergiepotenzial erkannt und sichtbar gemacht.

¶ **Es gab hier gewissermaßen ein »Window of opportunity«, das alle Beteiligten erkannt und genützt haben.**

Wo sehen Sie den größten operativen Vorteil in der Kooperation?

RITA FAULLANT:

Die langjährige Erfahrung von uns allen ermöglicht, dass wir flexibel sein können. Wir haben alle ein Repertoire an Instrumenten und Methoden, auf die wir flexibel zugreifen können.

¶ Wir haben ein ähnliches Selbstverständnis über unsere Rollen, und was damit an Leistungen verbunden ist. Was vereinbart wurde, wird eingehalten – man muss nicht nochmal nachfragen. Ich würde von einer hohen Vereinbarungstreue sprechen, die Transaktionskosten sind somit minimiert.

Ihre abschließenden Gedanken zur Zusammenarbeit:

RITA FAULLANT:

Zusammenarbeit erfordert Reflexion. Das Feedback von den Beteiligten – insbesondere auch, wenn die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert – ist wichtig. So weiß man, ob unsere Wahrnehmungen und Erfahrungen ähnlich sind und wie was ankommt. Reflexion bietet dann auch die Chance, gemeinsam zu erkennen, was man noch verbessern kann.

ERICH HARTLIEB:

Ohne diesen Impuls wäre die Kooperation nicht zustande gekommen, eigentlich deshalb, weil es vorher etwas Funktionierendes gegeben hat.

¶ Mit jeder Person, die von außen in das System kommt, gibt es eine Veränderung. Es war verständlich und nachvollziehbar, dass der KWF als Initiator eine Veränderung gewünscht hat. Die Kunst war es, das System anzureichern und trotzdem einen roten Faden zu geben. Dieser rote Faden liegt bei Günther Karner, da er neben seinen fachlichen Inputs auf das Gesamtprogramm achtet und auf die Firmenthemen eingeht. Die klar definierte Koordinationsrolle war und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieses KWF-Programms.

ERICH HARTLIEB:

Wir sind gut vorbereitet, dennoch gibt es immer eine Dynamik und unerwartete Anforderungen von den teilnehmenden Unternehmen. Wenn das Team die Kompetenz und Professionalität mitbringt, kann man darauf reagieren und flexibel auf die aktuellen Bedürfnisse eingehen. Das ist auch ein Zusatznutzen, den wir den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bieten können.

¶ Durch ein großes gegenseitiges Vertrauen weiß man auch, dass das, was der andere dann einsetzt, in dem Moment passend ist. Man kann sich aufeinander verlassen.

ERICH HARTLIEB:

Vertrauen ist für eine Zusammenarbeit sehr wichtig. **Damit sich eine Vertrauensbasis entwickelt, muss auch Zeit investiert werden.** Als Basis braucht es ein ähnliches Werteverständnis, wenn die fachlichen Stärken dann noch komplementär sind, kann etwas sehr Wertvolles und eben Vertrauen entstehen. So gibt eine Kooperation Energie und macht auch Spaß.

GÜNTHER KARNER:

Die Hauptintervention war nicht, dass der KWF gesagt hat »Kooperiert jetzt mit anderen!«, sondern dass er ein »größeres Innovationsökosystem« anstrebte. Das war eine massive strategische Intervention, und dann erst hat sich die Frage gestellt, wie sich dieses Ziel erreichen lässt.

¶ Für den Wunsch, das Innovationsökosystem zu verbreitern, brauchte es neue Partnerinnen und Partner. Mit Erich Hartlieb verbindet mich eine langjährige vertrauensvolle Partnerschaft. Rita Faullant und Philipp Hungerländer hatte ich vorher nicht gekannt. Ohne den Wunsch nach Erweiterung wäre es nicht zu dieser Kooperation gekommen.

GÜNTHER KARNER:

Organisatorisch ist das Programm durch die Pandemie und die neue Gruppengröße extrem fordernd. Ich versuche das mit meiner Organisation abzuwickeln, ohne meine Partnerin und meine Partner im Programm damit zu belasten. Diese wiederum bringen mir das Vertrauen entgegen und sind dankbar, dass ich Etliches von ihnen fernhalte. Ich wiederum weiß, dass alle Elemente, die sie verantworten, zur Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geliefert werden.

¶ Für mich ist es ein Vorteil, dass die Hochschulen inhaltliche | theoretische Inputs einbringen, sodass ich mich verstärkt auf ein praxisrelevantes Coaching der Teilnehmerinnen und Teilnehmer konzentrieren kann.

GÜNTHER KARNER:

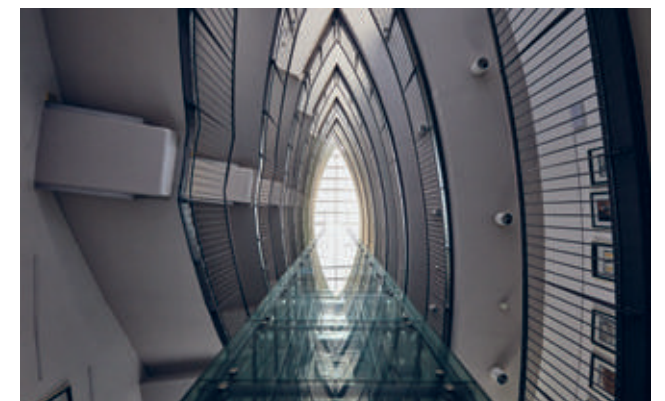
In den 20 Jahren KWF-Innovationsassistent gibt es meines Wissens nach keine Teilnehmenden, die dem Programm nicht etwas Positives abgewonnen haben. Der Nutzen wird von allen sehr hoch eingeschätzt. Das rührt daher, dass alle Involvierten, die Programmleitung und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom KWF, mit einem sehr hohen persönlichen Engagement dabei sind. Soviel wir wissen, sind durch das Coachingprogramm immer wieder Kooperationen zwischen den Assistentinnen und Assistenten und den Unternehmen entstanden – was ja immer ein Ziel ist. **Wir schaffen mit dem Programm einen Begegnungsraum, in dem tragfähige Netzwerke entstehen – und sogar Freundschaften.**



Mit Theorie, Technologie und Technik zu innovativen Kundenlösungen

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Ausgangspunkt für das Gespräch mit Philipp Hungerländer von der ehemaligen Hex GmbH und Alexander Windbichler von Anexia war die Frage, ob man bei einer Firmenfusion, wie sie zwischen den beiden Unternehmen vor gut einem Jahr stattfand, auch von Kooperation sprechen könne.



Eine Kooperation? Vermutlich nicht im klassischen Sinn, denn das Unternehmen Hex wurde von Alexander Windbichler übernommen. Somit gibt es nunmehr nicht zwei separate Unternehmen, die zusammenarbeiten, sondern nur mehr ein erweitertes, in dem sich zwei ganz besondere Persönlichkeiten erfolgreich ergänzen.

¶ **Anexia ist ein starkes, weltweit tätiges Technologieunternehmen mit insgesamt mehr als 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.** Von Hex kommen Philipp Hungerländer und drei weitere Kolleginnen und Kollegen dazu. Diese Zusammenführung zeigt, dass ein »Geschlucktwerden« und eine Win-win-Situation kein Widerspruch sein müssen – und das nicht nur unter wirtschaftlichen, sondern auch persönlichen Gesichtspunkten. Denn die beiden Herren verstehen sich sichtlich ausgezeichnet und schätzen die Fähigkeiten des jeweils anderen sehr hoch ein.

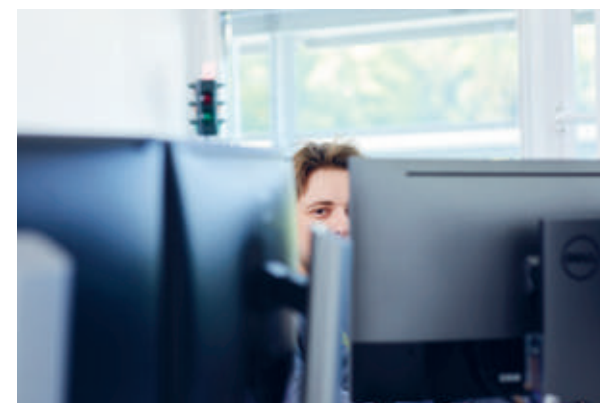
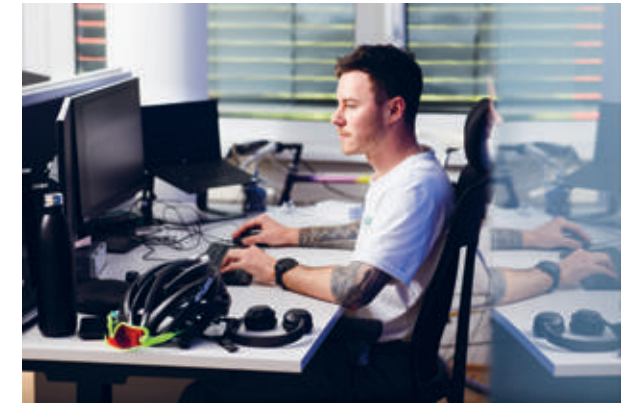
¶ Das Statement zum Leistungsportfolio auf der Website von Anexia fasst die visionäre Haltung und das Leistungsvermögen des Unternehmens sehr gut zusammen: »In einer cloudbasierten Welt sozialisiert, ist Anexia Digitalisierungspartner mit einem vielfältigen Portfolio und passt sich radikal modular den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden an.« Das bedeutet, dass es zur effizienten Erfüllung individueller Kundenwünsche Leistungen mit bestimmten Standards bedarf, welche Anexia in einer Cloud anbietet, sodass sie möglichst kompatibel mit anderen Systemen und für viele Anwendungen leicht einsetzbar sind.

¶ Die modularisierten Leistungen werden im Bedarfsfall durch eine individuelle Programmierung ergänzt, wobei die Anpassungen im besten Fall zu neuen Standard-Produkten und zu einer Weiterentwicklung des Leistungsportfolios führen. Für solche Anpassungen braucht es Expertinnen und Experten wie Philipp Hungerländer. Low-Code- | No-Code-Lösungen sind das angestrebte Ziel des genialen Doppels. Das bedeutet, dass Anwenderinnen und Anwender nicht mehr auf das Beherrschen von Programmiersprachen angewiesen sind, um selbst zu Softwarelösungen zu kommen.

¶ »Der Logistiker ist dann in der Lage, sich selbst ein Logistiksystem zusammenzustellen«, erklärt mir Herr Hungerländer in einfacher Sprache. Das klingt wie Musik in meinen Ohren, denn wer kennt sie nicht, die ITler, die man zwar ob ihres Geheimwissens bewundert, von denen man sich als Anwenderin aber nicht immer verstanden und abhängig fühlt.

¶ »Philipp und ich, wir haben beide die Vision, den Kundinnen und Kunden durch innovative technische Produkte und Dienstleistungen einen größtmöglichen Nutzen zu bieten. Uns unterscheidet nur der Zugang. Philipp kommt mit seinem akademischen Hintergrund von der Theorie, er weiß also, welche Lösungen grundsätzlich möglich sind, aber nicht im Detail, welche technologischen und technischen Möglichkeiten bereits existieren. Und ich kenne die technologischen und technischen Möglichkeiten sehr gut, weiß aber nicht immer, welche Weiterentwicklungen auf Basis der aktuellen Theorie realistisch sind«, so Alexander Windbichler. Er hat sich unmittelbar nach seinem Abschluss auf der HTL für Elektrotechnik selbstständig gemacht und kann trotz seines jungen Alters auf eine erfolgreiche Firmengeschichte zurückblicken. Philipp Hungerländer wiederum hat bereits sehr erfolgreich im wissenschaftlichen Umfeld reüssiert und ist nach wie vor auf der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt am Institut für Mathematik tätig. Wobei es ihm ein besonderes Anliegen ist, einen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu gewährleisten. Deshalb engagiert er sich in mehreren diesbezüglichen Projekten, wie unter anderem für das Programm KWF-Innovationsassistent, wo er die Inhalte zum Schwerpunkt Daten- und KI-Management lehrt.

¶ Die Harmonie zwischen den beiden Persönlichkeiten kommt einerseits dadurch zustande, dass sie sich optimal ergänzen, und andererseits möglicherweise durch die Tatsache, dass sie beide schon intensive Erfahrungen als Geschäftsführer gemacht und dabei sehr viel gelernt haben. In dieser Branche dürfte der Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten ein spezieller sein. **ITler sind sich ihres speziellen Know-hows bewusst, und die aktuelle Nachfrage am Arbeitsmarkt unterstützt ihr Selbstbewusstsein noch zusätzlich.** Windbichler und Hungerländer sind jedoch von ihrem Team überzeugt und stehen voll hinter ihm.





¶ Anexia hat im Vergleich zu anderen Unternehmen ein etwas geringeres Problem, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bekommen – was möglicherweise der Branche, dem Unternehmensreputation und den gebotenen Incentives geschuldet ist. Dennoch hätten sie einen weit höheren Bedarf. Anexia hat sehr gute Umsatzzahlen mit einem vergleichsweise moderaten Gewinn, weil sie stetig den Großteil der Überschüsse in Forschung & Entwicklung investieren. Das sehen sie als absolute Notwendigkeit, um weiterhin ihre Vision – größtmöglicher Kundennutzen durch Technologie – zu verfolgen.

¶ Der zweifache Doktor Philipp Hungerländer möchte demnächst auch seine dritte Doktorarbeit abgeben und damit voraussichtlich österreichweit der Einzige mit drei Sub-Auspiciis-Promotionen sein. Er ist aber aus Zeitmangel noch nicht zur Abgabe gekommen, obwohl er nur mehr wenige Wochen investieren müsste, um den schon vorhandenen Inhalten quasi einen formalen Rahmen zu geben. Das amüsiert wiederum Alexander Windbichler, er bezeichnet das als »bodenständige Arroganz«.

In meiner Wahrnehmung ist Philipp Hungerländer tatsächlich bodenständig, keineswegs arrogant, dafür äußerst bedacht und selbstkritisch, fernab also von allen Uni-Klischees. Auch Alexander Windbichler wirkt auf mich nicht wie ein Techniker, wie er im Buche steht, sondern offen und optimistisch mit – wie er selbst zugibt – dem Bewusstsein, dass auch philosophische und psychologische Aspekte in der Wirtschaft ihren Platz haben müssen.

¶ Die Firmenübernahme war aus Alexander Windbichlers Sicht ein fast logischer Schritt. Er sieht sich nicht als »weißer Ritter«, der das Unternehmen gerettet hat, sondern vielmehr als erfolgsorientierten Geschäftsmann, der das Potenzial von Hex erkannt und die Situation Philipp Hungerländers gut verstanden hat. Durch die dortige Lösungskompetenz bei Logistikfragen sei man schon in der Vergangenheit auf Hex gestoßen. Und auch die Fähigkeit, Big Data schlau zu interpretieren, ist eine wertvolle Kompetenz von Philipp Hungerländer und seinem Team. Auch wenn Anexia schon vor der Integration von Philipp Hungerländer sehr gut aufgestellt und erfolgreich war, dürfte es dennoch der personellen Bereicherung geschuldet sein, dass das Unternehmen kürzlich den Innovations- und Forschungspreis des Landes Kärnten in der Kategorie »Grüne Technologien – F&E für die Zukunft« absahnen konnte.

¶ Philipp Hungerländer scheint in seiner Rolle als Head of Innovation gut im Unternehmen angekommen zu sein, und er schätzt Alexander Windbichler sehr – seinen visionären Zugang, seinen Erfolg und auch die vorbildlich lässige Unternehmenskultur im Haus. Auch so kann eine erfolgreiche Kooperation funktionieren!

Anexia Internetdienstleistungs GmbH

Standort

→ Klagenfurt am Wörthersee

Letztes gefördertes Projekt

→ Teilnahme an »DMEXCO 2018«

Förderbare Projektkosten

→ EUR 20.622

Förderung | Barwertquote

→ EUR 7.000 | 33,94 %

Ansprechperson im KWF

→ Mag. Lisa Smid, Bakk.

Förderungsbegründung

→ Unterstützung zur Teilnahme an der Fachmesse für digitales Marketing zum Zwecke der zielgruppengerechten Ausrichtung des Unternehmens

Kooperation und Konkurrenz im AplusB South West

VON JÜRGEN KOPEINIG

Die drei westlichen Bundesländer Tirol, Salzburg und Vorarlberg sowie das südlichste Bundesland Kärnten haben im Bereich FTI | Forschung, Technologie, Innovation und in den daran angelagerten Spin-off-Aktivitäten von skalierenden, neuen Unternehmen ähnliche Herausforderungen zu bewältigen. Derzeit wird im Wirtschaftsleben ziemlich einseitig das Konkurrenzmodell, also der Wettbewerb betont. Dennoch wird beides benötigt, um Erfolg zu haben: Kooperation und Konkurrenz.



Ing. Mag. Jürgen Kopeinig, MBA
Seit April 2022 Geschäftsführer
des build! Gründerzentrums,
davor 12 Jahre in unterschiedli-
chen Funktionen im KWF tätig.

Und genau hier setzt auch das Konsortialprojekt AplusB South West an, ein Projekt, das im Rahmen des Förderungsprogramms AplusB Scale-up¹ der Austria Wirtschaftsservice zur Gründung und frühen Entwicklung von FTI- und wachstumsorientierten Unternehmen gemeinsam konzipiert wurde.

Es gibt zwar in den vier Bundesländern international herausragende Industrieunternehmen und exzellente Forschungseinrichtungen, jedoch im Vergleich – beispielsweise zu den Bundesländern Oö und Steiermark – ist die Wirtschafts- und damit die Forschungsstruktur geprägt von einer größeren Kleinteiligkeit und einer stärkeren Diversifikation. Dies wirkt sich auch auf das FTI-System und damit auf die Ausrichtung und die Schwerpunkte der Universitäten und Fachhochschulen aus. Technische Studienrichtungen werden vielmehr durch den FH-Sektor getragen, eine Technische Universität ist nicht vorhanden. Die angesprochenen Bundesländer unternehmen daher vielfältige Anstrengungen, um die FTI-Dynamik zu erhöhen und die Anschlussfähigkeit am bundesweiten FTI-System zu verbessern. Ein Erfolg dieser Anstrengungen und eine relevante Maßnahme ist auch, dass im neuen EFRE | IBW Österreichprogramm erstmals ein gemeinsames FTI-Programm der Bundesländer Kärnten, Salzburg und Vorarlberg zur Schaffung von Forschungs- und Transferzentren mit spezifischen Fokusbereichen eingerichtet wird, womit auch bundesländerübergreifende Kooperationen forciert und ermöglicht werden sollen. Auch hier soll mit dem gegenständlichen AplusB-Verbundprojekt unmittelbar angeknüpft werden.

Bereits in der aktuell laufenden AplusB-Periode (Juli 2017 bis Juni 2022) arbeiteten die Stakeholder Tirols und Vorarlbergs entsprechende gemeinsame Servicestrukturen aus. Dabei konnten wertvolle Erfahrungen im Sinne einer ertragreichen Kooperation zwischen Gründungszentren gewonnen werden, welche nun weiter ausgebaut und über die Bundesländer Kärnten und Salzburg skaliert werden sollen. Das build! Gründerzentrum engagierte sich in den vergangenen fünf Jahren im Startup-Bereich mit professionell aufgebauten Servicestrukturen für den Preinkubations- und den Inkubationsprozess. Diese ergänzen wiederum das Gesamtpaket.

Es wird vermutlich keinem der Partner gelingen, ein Startup, Scale-up oder Spin-off aus einem Bundesland in ein anderes zu lotsen und es bei sich anzusiedeln. Es kann aber gelingen, die Gründungsunterstützung und -begleitung in ihren Regionen – gemeinsam – zu verbessern sowie gelernte Erfolgsmodelle beziehungsweise Best-Practice-Erfolge auszutauschen und so zu multiplizieren. Know-how und Services können transferiert und die verschiedenen Ressourcen, Kompetenzen und regionalen Stärken optimal und effizient zum Wohle der Gründungsprojekte aufeinander abgestimmt werden.

Die Bundesländer zeichnen sich im Gründungsumfeld durch unterschiedliche Situationen (regionale Stärken sowie Herausforderungen) aus. Jeweilige Besonderheiten und etablierte, bewährte Strukturen und Leistungen bleiben erhalten; insbesondere, um die regionale Nähe bei der Projektunterstützung (Vor-Ort-Hub) zu gewährleisten. Auch sollen die regionalen Stärken der einzelnen Regionen gut genutzt und gegenseitig verfügbar gemacht werden (Branchenschwerpunkte, Wirtschaftscluster, Forschungsthemen, Forschungsinfrastrukturen, Fachwissen, Know-how etc.), um Lücken zu schließen und Herausforderungen zu adressieren. Es gibt aber auch viele Ähnlichkeiten und Parallelen, bei welchen sich eine Zusammenarbeit sehr positiv und damit hebelwirkend ausprägen kann. Kritische Größen hinsichtlich der neuen programmatischen Ausrichtungen im AplusB-Scale-up-Programm auf Female Empowerment und im Bereich der klima- und umweltrelevanten Gründungsvorhaben können durch Pooling der Gründungsvorhaben über Bundesländergrenzen hinweg erreicht werden.

¹
Vgl. <https://www.aws.at/aws-aplusb-scale-up/>

Warum sind die einzelnen Vertreterinnen und Vertreter des Konsortiums aufeinander zugegangen und haben die Idee eines Konsortialantrags geboren?

¶ Bereits einige Zeit zuvor hatte man sich im Startup-Kontext in unterschiedlichen Formaten kennen und vertrauen gelernt. Diesem Vertrauensaufbau liegt organisches Wachstum zugrunde, gemeinsame kleine Projekte haben es unterstützt. Hätte es dieses Netzwerk nicht gegeben, so wäre auch kein AplusB-South-West-Projekt entstanden.

¶ Mit dem Projektvorhaben soll bundesländerübergreifend das Potenzial für FTI-Gründungen im Innovations- und Startup-Ökosystem aktiviert und – direkt verschränkt mit den regionalen Gründungszentren beziehungsweise Akteurinnen und Akteuren – ein beschleunigender Entwicklungs- und Unterstützungskorridor aufgebaut werden. Es soll zielgerichtet und konzentriert das Potenzial von FTI-Gründungen bereits in einer sehr frühen Phase erschlossen, aktiviert und in Richtung wachstumsorientierte Startups umgesetzt werden. Alle Partner möchten mit diesem Projekt auch eine Attraktivierung ihrer Gründungsstandorte durch die Verbesserung der Rahmenbedingungen, Serviceleistungen und des gesamten Innovations- und Inkubationsmilieus im FTI-System erreichen, um damit die Startups noch stärker in ihrer weiteren Unternehmensentwicklung zu fördern. Die vorwettbewerbliche Unterstützung bei der Internationalisierung, der Skalierung und die Stärkung der Andockfähigkeit an nationale und internationale Netzwerke und Märkte stellen dafür wichtige Maßnahmen dar. Der Weg, die etablierte Wirtschaft über Aktivitäten von Mentorinnen und Mentoren und im Besonderen von Corporates sowie Investorinnen und Investoren im Startup-Ökosystem intensiv zu verbinden, soll einen Beitrag leisten, dass Wissensaustausch und Kooperationen zwischen den Gruppen auch überregional erleichtert werden, Lernerfahrungen ermöglicht werden, aber auch Zugänge und Optionen für private Investitionen, Beteiligungen oder Verwertungsalternativen am Standort entstehen.

¶ Auf Basis der hohen Innovationsorientierung und internationalen Leistungskraft der Wirtschaft in den beteiligten Regionen besteht ein signifikantes Potenzial für F&E-Projekte, chancenreiche Neuentwicklungen und innovative Ausgründungen aus dem Unternehmensbereich. Die AplusB-South-West-Initiative konzentriert sich im Corporate-Segment insbesondere auf forschungsintensive Technologieunternehmen in den Bundesländern.

¶ Im Projekt AplusB South West haben sich die Bundesländer Kärnten, Salzburg, Tirol und Vorarlberg zusammengetan, um die Kräfte zu bündeln, Synergien zu nutzen und gemeinsam Stimulierungsaktivitäten zu setzen, (angehende) Startups zu unterstützen und die Startup-Ökosysteme weiterzuentwickeln sowie deren Stakeholder zu vernetzen.

Das Kooperationsmodell inklusive der Synergien, die sich aus der Zusammenarbeit ergeben, sind in folgender Abbildung dargestellt:



¶ Gemeinsam ist es geplant, in den nächsten 5 Jahren rein im AplusB-Scale-up-Bereich über 1.300 Erstgespräche mit potenziellen Gründungsvorhaben zu führen, über 500 Gründungsprojekte im Preinkubationsprozess und über 130 Startups im Inkubationsprozess zu begleiten, ein Netzwerk im Ausmaß von weit über 100 Mentorinnen und Mentoren zu etablieren sowie den Zugang zu über 200 Investorinnen und Investoren zu ermöglichen. Beim Netzwerkaufbau wird immer Bestehendes an Servicestrukturen mitgedacht.

¶ Mit dem Projekt AplusB South West wird es Kärnten, Salzburg, Tirol und Vorarlberg verstärkt, bundesländerübergreifend und Synergien nutzend, gelingen:

- Der Kleinteiligkeit und starken Diversifikation bezüglich Wirtschafts- und Forschungsstruktur entgegenzuwirken und eine nachhaltig wertvolle FTI-Unterstützung im Süden|Westen Österreichs anzubieten.
- Durch Pooling von Expertisen, Wissen, Finanzierungsmöglichkeiten, aber auch von Talenten die Erfolgswahrscheinlichkeiten der Gründerinnen und Gründer zu erhöhen.
- Über die bestehenden erfolgreichen Aktivitäten verstärkt Bewusstsein für die Rolle von Startup Entrepreneurship in der proaktiven Lösung existenzieller Krisen (zum Beispiel Pandemie, Klimawandel, Biodiversitätsverlust etc.) zu schaffen und somit das Ökosystem als Grundpfeiler nachhaltigen Wandels weiterzuentwickeln.
- Nachfolgend genanntes Spezial-Know-how der jeweiligen Institutionen im Rahmen der Kooperation allen Bundesländern zur Verfügung zu stellen und weiterzuentwickeln.
- Menschen in der Region attraktive Arbeitsmöglichkeiten in einer lebenswerten Region zu bieten.
- Attraktive Bedingungen für Menschen, die unternehmerisch tätig sein wollen, zu schaffen beziehungsweise zu erhalten.
- Diversität zu fördern.

¶ Das Konsortium AplusB South West ist im Förderungswettbewerb angetreten, um zu erproben, wie durch die Zusammenarbeit im Gründungs-betreuungsprozess und über erweiterte Vernetzungsformate verschiedener Konsortialpartner sowohl quantitativ als auch qualitativ die Dynamik von Startups, Scale-ups und Spin-offs zum Nutzen aller Beteiligten gehoben und wie Wirkung erzeugt werden kann.



Erkenntnisgewinn und Umsetzung mit Risiko

VON GERDA SCHLACHER

Unser Ziel ist es, einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Kärntner Innovationssystems zu leisten und damit die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Standorts zu erhöhen.

Hans Jörg Peyha
Leiter Forschung|
Technologie im KWF



Bei uns im Team versuchen wir tagtäglich, Projekte zu initiieren, Unternehmen zu Forschung, Entwicklung und Innovation zu motivieren und sie dabei bestmöglich zu begleiten, zu vernetzen und zu fördern. Und dies nicht nur, wie man es erwarten würde, mit finanziellen Mitteln, sondern immer mehr mit Know-how, Kontakten und Netzwerken. Darüber hinaus beschäftigen wir uns mit der laufenden Servicierung des Kärntner Innovationsstandortes. In Kooperation mit Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen geht es dabei immer um die Zielsetzung, den gemeinsamen Forschungs-, Bildungs- und Unternehmensstandort Kärnten weiterzuentwickeln.

¶ Was unter F&E (Forschung und Entwicklung) zu verstehen ist, ist nicht immer leicht zu beschreiben, allerdings bedingen die Voraussetzungen für F&E-Förderungen immer das Vorliegen von technologischen Risiken, die idealerweise durch eine öffentliche Beteiligung etwas abgefedert werden können. Damit werden Unternehmen in die Lage versetzt, riskantere Vorhaben umzusetzen, die im Erfolgsfall noch größere Nutzen und Effekte bringen. Diese »F&E-Hürde« gilt es zu identifizieren und zu überwinden. Man hat etwas Neues vor, weiß aber nicht, ob sich auch alles umsetzen und in einen wirtschaftlichen Erfolg umwandeln lassen wird. Es geht bei unseren Projekten immer um einen Erkenntnisgewinn mit Risiko und Umsetzungspotenzial.

¶ Erfahrungsgemäß gibt es dabei meist ein Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz. Konkurrenz immer dann, wenn es etwas zu schützen gibt, vor allem in den Kernbereichen des Unternehmens, mit denen Erträge erwirtschaftet werden und wo man zu den Besten gehört. Kooperation empfiehlt sich, wenn Unternehmen die Chance haben und diese auch nutzen, gegenseitig von den Besten zu lernen und zu profitieren.

Aus der Vogelperspektive

¶ Wir beim KWF sehen im Zuge unserer Arbeit sehr viele Projekte. Wir sind ein Teil des Innovationsstandortes in Kärnten, wir kennen eine Vielzahl an Unternehmen sowie die Bildungs- und Forschungseinrichtungen. Von dieser »Metaebene« aus stellen wir Fragen, initiieren, verknüpfen, begleiten und unterstützen. Manchmal müssen wir auch ordentlich »anschupfen« beziehungsweise »intervenieren«, damit, aus unserer Sicht, kleinere oder größere Leuchttürme entstehen. Auch werden aus dieser Vogelperspektive oftmals Kooperationspotenziale sichtbar, denen wir sehr gerne nachgehen.

Kärnten hat viel mehr zu bieten, als hinlänglich bekannt ist – und überrascht jeden Tag

¶ Ich nehme den Wirtschafts- und Innovationsstandort Kärnten als äußerst innovativ und täglich spannend wahr (Luft nach oben gibt es natürlich immer). In der allgemeinen und breiten Wahrnehmung kommen diese tagtäglichen Spitzenleistungen der Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen leider noch viel zu wenig vor. Kärnten schneidet in vielen Rankings deutlich besser ab, als gemeinhin bekannt ist – was zwar schade ist, was sich aber hoffentlich in Zukunft bessern wird.



Ing. Mag. Hans Jörg Peyha, Bakk. Leiter Forschung | Technologie

Ausbildung und beruflicher Werdegang

- HTL für EDV und Organisation in Villach
- Softwareentwickler in einem Kärntner Softwarehaus
- BWL-Studium in Graz
- Projektmanagement bei einem E-Business-Kompetenzzentrum in Graz
- Seit 2009 beim KWF, seit 2020 Leiter Forschung, Technologie

Persönliches

- 44 Jahre alt
- verheiratet
- 2 Söhne (10 und 5 Jahre)

Freizeit

- Familie, Feuerwehr, Wandern, Angeln

Es geht um die Sache

¶ Unser Team besteht, inklusive mir, aus sieben Personen. Ich habe immer schon gerne im Team und kooperativ gearbeitet, gemeinsam gewinnen macht mir eindeutig mehr Spaß als alleine. Mir geht es um die Sache. Und ich bin gerne dabei. Mich motiviert es, an Projekten, die sich gut entwickelten, mitgewirkt zu haben. Vor allem bei solchen, die nicht ganz friktionsfrei verliefen und die unvorhergesehene Wendungen hatten, war der Erkenntnisgewinn am größten. Es ist ja so, wenn der Weg beschwerlich ist, ist es umso schöner, wenn man dann doch den Gipfel erreicht.

¶ Für mich ist es ein schönes Erfolgserlebnis, wenn wir als KWF von Unternehmen gefragt werden, ob wir zu bestimmten Fragestellungen und Herangehensweisen Ideen haben, und wenn wir mit unseren Leistungen wahrgenommen werden. Es ist immer wieder faszinierend, die Topleistungen zu sehen, zu denen die Kärntner Wirtschaft fähig ist, vor allem, wenn man dazu eventuell sogar einen kleinen Beitrag leisten konnte.

¶ Ich arbeite sehr gerne im Spannungsfeld zwischen operativer Abwicklung und Strategie. Dass ich unvoreingenommen und zuversichtlich bin, sind persönliche Stärken, die mir in meinem Job zugutekommen (so jedenfalls meine persönliche Selbsteinschätzung). Und ich kann auch sehr lästig sein, wenn es darum geht, Dinge zu klären und auf den Boden zu bringen.

Es braucht beides: Konkurrenz und Kooperation

¶ **Konkurrenz** im Sinne der Orientierung an den Besten ist für die eigene Weiterentwicklung unabdingbar. Aus meiner Sicht gilt dies für den Unternehmens-, Forschungs- und Bildungsbereich (und natürlich eine Vielzahl an weiteren Bereichen) gleichermaßen. Somit ist eine »gesunde, sportliche Konkurrenz« eher positiv als negativ zu sehen, ja – sie stellt vielmehr einen Erfolgsfaktor dar, der natürlich ganz viel mit Kultur und Haltung zu tun hat.

¶ **Kooperation** braucht es jedenfalls sicher immer dann, wenn es um ein übergeordnetes großes Ganzes geht, wie beispielsweise den Innovationsstandort. Es gilt, etwas zu finden, zu entwickeln, zu forcieren, was gleichermaßen alle gemeinsam weiterbringt und wobei nicht nur der »kurzfristige Eigennutz« im Vordergrund steht. Die aktuelle Ressourcenknappheit oder den akuten Fachkräftemangel, um nur zwei Beispiele zu nennen, wird man alleine langfristig wohl kaum zufriedenstellend in den Griff bekommen.

¶ F&E-Tätigkeiten werden künftig wohl noch mehr an Bedeutung gewinnen müssen, gerade angesichts unserer globalen Herausforderungen im Bereich der Ökonomie, Ökologie und Digitalisierung. Der Bedarf an neuen und vor allem immer schneller verfügbaren Lösungen wird stetig und wahrscheinlich noch schneller steigen, als wir dies bisher gewohnt sind. Im Moment geht es zwar um die unmittelbare Bewältigung der anstehenden tagtäglichen Herausforderungen, aber ich hoffe doch, dass wir uns mittelfristig in eine resilientere Richtung entwickeln werden und somit weniger »Feuerwehr spielen« müssen und mehr gestalten können. F&E und ein gesunder Mix aus Kooperation und Konkurrenz können dazu sicher gute Lösungen, Antworten und Beiträge liefern.



Herausgeber | Medieninhaber
KWF Wirtschaftsförderungs Fonds
Völkermarkter Ring 21–23
9020 Klagenfurt am Wörthersee
Austria | Europe
Telefon +43.463.55 800-0
office@kwf.at
www.kwf.at
Landesgericht Klagenfurt
FN 423155 m

Konzept | Idee
Sandra Venus und Erhard Juritsch

Redaktion
Marliese Fladnitzer-Ferlitsch,
Leitung KWF-Kommunikation

Projektkoordination
Schlachter Unternehmens-
kommunikation

Gestaltung
Gudrun Zacharias-Maurer

Fotos
Johannes Puch (alle außer
S. 30: Daniel Waschnig)

Lektorat
Lektorat Mischkulnig

Papier
Munken Polar

Druck und Herstellung
Buch Theiss GmbH

Das Magazin wurde mit der gebotenen Sorgfalt gestaltet. Trotzdem können Satz- und Druckfehler, insbesondere bei einzelnen Zahlenangaben, nicht ausgeschlossen werden. Der KWF übernimmt für allfällige solche Fehler keine Haftung.

Auflage
2.000 Exemplare im Juni 2022

Eine gendgerechte Formulierung ist für den KWF selbstverständlich. Im Sinne der Lesefreundlichkeit und des besseren Textflusses werden, wo möglich, geschlechtsunspezifische Termini verwendet. Bei bestimmten Hauptwörtern wie Kunde, Förderungswerber oder Klient sind nicht Personen gemeint, sondern Unternehmen.



Europäische Union Investitionen in Wachstum & Beschäftigung. Österreich.

Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds
Völkermarkter Ring 21–23
9020 Klagenfurt am Wörthersee
Austria | Europe
Telefon +43.463.55 800-0
Fax +43.463.55 800-22
office@kwf.at
www.kwf.at



Europäische Union Investitionen in Wachstum & Beschäftigung. Österreich.