

# Sichtweisen und

KWF-Magazin 1.2024

# Porträts zu

# Konstanz

# und Veränderung



Es braucht beides  
im richtigen Ausmaß für  
eine gute Entwicklung.

# Sichtweisen und Porträts zu Konstanz und Veränderung

Es braucht beides  
im richtigen Ausmaß für  
eine gute Entwicklung.

Hotel Eschenhof

Roland Waldner

Joanneum Research  
ROBOTICS

Goerner Group

---

## 02 Vertrauen hilft

EDITORIAL

---

## 04 Wandel braucht Konstanz

Vom strukturschwachen Standort zur  
international vernetzten Wirtschaftsregion

VON MARKUS GRUBER

---

## 08 Tourismus in stetigem Wandel

VON KARIN SCHEIDENBERGER

---

## 14 Veränderungen muss man nicht sehen, sondern merken

VON GERDA SCHLACHER

---

## 18 Wenn Forschung und Wirtschaft verknüpft werden

VON KARIN SCHEIDENBERGER

---

## 26 Jeder Zeit ihren KWF-Vorstand

---

## 32 Mit aufgekremelten Ärmeln der Zukunft begegnen

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

---

## 38 Die Intention von »FIRST.network«

VON THERESA SCHATZ

# Vertrauen hilft

Veränderungen finden statt – keine Frage.  
Die Fragen sind vielmehr, wie viel Konstanz  
ist erforderlich oder was muss konstant sein,  
um Veränderung zu ertragen oder zu nutzen.

EDITORIAL



**Dr. Marliese Fladnitzer-Ferlitsch**  
Leitung KWF-Marketing und Kommunikation

Mit dem Blick auf wirtschaftlich tätige Einheiten sind es die sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen und der gesellschaftliche Wertewandel, die Anpassungserfordernisse oder Richtungsänderungen hervorrufen. Objektiv kann am Wirtschaftsstandort Kärnten eine Veränderung der Struktur innerhalb der letzten Jahrzehnte festgestellt werden. Wenngleich es subjektiv so aussieht, als beschäftigten uns immer wieder die gleichen Fragen. Tatsächlich konnten einige Herausforderungen gelöst werden, aber neue Einflüsse haben neue Fragen aufgeworfen und Schwerpunkte notwendig gemacht. Retrospektiv und subjektiv betrachtet waren beispielsweise in den 90er Jahren des vorigen Jahrzehnts in Kärnten, wie wahrscheinlich in vielen anderen Regionen auch, das wirtschaftliche Wachstum und die steigende Konkurrenz durch Internationalisierung der Märkte die bestimmenden Themen. Heute sind diese zwar nicht von der Bildfläche verschwunden, aber in den Hintergrund gerückt. Momentan nehmen auf die Wirtschaft existenziellere Probleme einen höheren Einfluss. Klimawandel und Künstliche Intelligenz – im besten Fall als Problem und Lösung – sollten uns alle betreffen.

## **Was ist bei so viel Veränderung konstant geblieben? Was gibt uns Sicherheit und Stabilität?**

Das lässt sich wahrscheinlich nur auf einer persönlichen Ebene beantworten und reicht von Metawerten bis zu zwischenmenschlichen Beziehungen. Regenerationsfähigkeit der Natur, Demokratie, funktionierendes Bildungssystem, familiäre Strukturen und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen und Freundschaften könnten diese unterschiedlichen Ebenen der Stabilitätsquellen repräsentieren.

¶ Neben den äußerlichen Bedingungen sind es in Organisationen vor allem die Menschen, die Veränderung und Konstanz in der Hand haben. Ihre Entscheidungen und ihr Zugang – insbesondere, wenn es sich um Führungskräfte handelt – wirken sich auf die interne Organisation und das externe Umfeld aus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KWF sind aktuell mit einem Führungswechsel konfrontiert. Hier bewegen wir uns aber auf einer sehr individuellen Ebene und einer abrupten, nicht schleichenden Veränderung. Für den KWF-Kontext gibt es nun zwei Änderungen, mit denen das Team und das Umfeld umgehen muss: Die wirtschaftliche Wohlstandsdynamik über Jahrzehnte und den Führungswechsel in einer Organisation. Als Betroffene spürt man die unterschiedliche Dimension. Im vorliegenden KWF-Magazin ist von beiden Sachverhalten, Führungswechsel und Wirtschaftsdynamik, die Rede. Wie haben sich die Ausgangslagen im Laufe der Zeit verändert, wie gingen die verschiedenen Vorstände im KWF damit um und was lässt sich in Zukunft erwarten?

¶ Im KWF waren wir bisher bestrebt, Entscheidungen im Sinne eines größeren Ganzen und korrekt in Bezug auf den gesetzlichen Rahmen zu treffen. Das bedeutet mitunter, dass Entscheidungen nicht gleich von allen als positiv gewertet werden, unter anderem weil Wissen hinsichtlich Rahmenbedingungen oder Wirkmechanismen fehlt. Wie können wir damit umgehen? Wir können nur versuchen, unsere Rolle zu erklären und das Vertrauen in uns zu steigern.

Vertrauen als Konstante wäre schön.

Marliese Fladnitzer-Ferlitsch  
Leitung Marketing und Kommunikation

# Wandel braucht Konstanz

## Vom strukturschwachen Standort zur international vernetzten Wirtschaftsregion

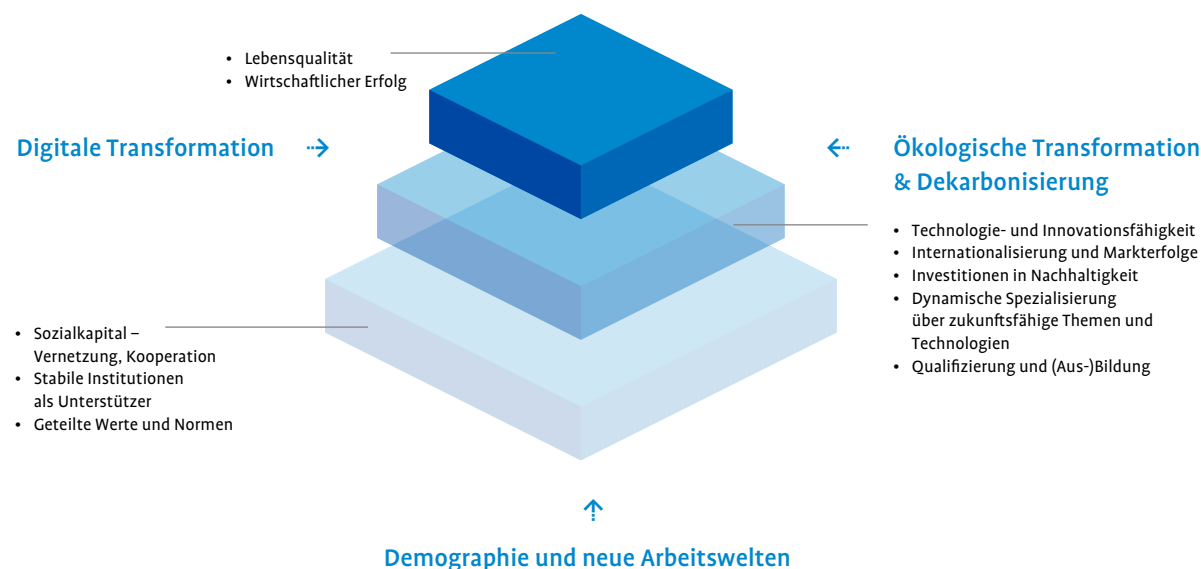
VON MARKUS GRUBER

**Der ökonomische Wandel eines Standortes braucht ein starkes Innovationssystem, eng verknüpft nach innen und gut vernetzt nach außen. So entsteht ein Fundament für Standortqualitäten, das nur langfristig und kontinuierlich entwickelt werden kann.**

¶ Wandel – oder besser gesagt – struktureller Wandel eines Wirtschaftsstandortes erfordert Anpassungsleistungen an neue Technologien, Markt- und Nachfrageveränderungen. Die Produktion erfolgt heute völlig anders als vor 10, 20 oder 30 Jahren. Sie ist technologieintensiver, insbesondere infolge der Digitalisierung, internationaler und sie muss ökologischer werden. Aktuell sind die digitale Transformation, der Übergang zur Dekarbonisierung und die Veränderung der Arbeitswelten parallel zu bewältigen.<sup>1</sup> Das erfordert Offenheit, Zukunftsfähigkeit und ein gutes Maß an Mut von den Unternehmen voranzugehen. Wirtschaftsentwicklung muss hier unterstützend wirken und Voraussetzungen schaffen.

<sup>1</sup> Das Österreichische Wirtschaftsforschungsinstitut – WIFO spricht in diesem Zusammenhang von einer 4D-Transformation. Neben den drei genannten Punkten ist noch die De- oder Re-Globalisierung zu nennen, die Auswirkungen auf Lieferketten und globale Märkte hat.

### Dimensionen territorialer Wettbewerbsfähigkeit



### Strukturwandel bringt neue Branchen

Neue Branchen und Unternehmen kommen hinzu, nicht mehr wettbewerbsfähige scheiden aus, ein natürlicher Prozess, der besonders wichtig für eine gesunde, wettbewerbsfähige Entwicklung ist. Kärnten konnte den Verlust an traditionellen Branchen (wie Textil, Leder, Bekleidung, Metallbearbeitung) erfolgreich durch die Expansion von Branchen mit höherer Humankapital- und Technologieorientierung (Chemie, Elektronik, Maschinenbau) kompensieren. Heute zählt Kärnten zu den hochentwickeltesten, international vernetzten Wirtschaftsregionen. Unternehmerisch denkende Menschen gründen neue Unternehmen, neue Unternehmen kommen nach Kärnten. Ermöglicht wird dies durch ein attraktives Innovationsökosystem, unterstützende Partner, kurze Wege, starke Vernetzung und lokale Nachfrage.

### Ein Innovationsökosystem schafft Standortqualitäten

Unter den gegebenen Rahmenbedingungen braucht es also:

- Ein modernes (Aus-)Bildungssystem
- Eine hohe Innovationskompetenz, abgestützt durch angewandte Forschung und eine enge Kooperation mit den Zulieferbetrieben, unternehmensbezogenen Dienstleistern
- Hohe Internationalität und Einbindung in internationale Märkte

Es sind auch Investitionen in eine umweltfreundliche, CO<sub>2</sub>-arme Produktion sowie eine erfolgreiche Kreislauf-führung von Materialien und Ressourcen von großer Relevanz für Kunden, Märkte und die Finanzierung von Unternehmen und Projekten. Regionale Spezialisierungen (»Clusterungen«) und ein innovatives Milieu, welches das Zusammenwirken von Wirtschaft, Bildung, Innovationsvermittlern und F&E unterstützt und dem Unternehmertum eine wichtige Rolle beimisst, erzeugen positive Standort- und Wachstumseffekte.

¶ Alles zusammen – attraktive (Aus-)Bildungsmöglichkeiten, Forschungs- und Innovationskompetenz, Formate für Informationstransfer, Austausch und Vernetzung in Verbindung mit attraktiven Orten und guter Infrastruktur – bilden die neuen entscheidenden Standortqualitäten, ein sogenanntes Innovations-ökosystem. Das kann nur langfristig, mit Mut und Kontinuität entwickelt werden. Dazu muss die Wirtschafts- und Standortpolitik die notwendigen Voraussetzungen schaffen.

## Kärnten schafft neue Standortqualitäten

Kärnten war bis in die späten 1990er Jahre für diese Standortqualitäten nicht auf der Landkarte. Eine Bildungsuniversität, die keinen Bezug zur Region hatte, kaum vorhandene Forschung, Betriebe als verlängerte Werkbänke internationaler Konzerne oder im Massengeschäft bzw. den Niedriglohnssektoren angesiedelt und eine Tourismusbranche, die überdimensioniert auf die Sommersaison konzentriert war. Heute verfügt Kärnten über eine hochattraktive und erfolgreiche technische Fakultät, eine Fachhochschule mit einem regional angepassten Ausbildungs- und Innovationsangebot, Schwerpunktschulen, und es wurden attraktive Forschungszentren entwickelt und angesiedelt (Joanneum Research, Fraunhofer Gesellschaft, Lakeside Labs, Austrian Institute of Technology GmbH, Silicon Austria Labs) sowie Infrastrukturen aufgebaut. Der Lakeside Park zählt zu den häufig zitierten Erfolgsbeispielen einer langfristige orientierten Entwicklung. Mit dem Silicon Alps Cluster, dem Green Tech Valley Cluster, Joanneum Research und Silicon Austria Labs gibt es einen Schulterchluss im Süden Österreichs.

¶ Unternehmen bewegen sich auf internationalen Märkten und bleiben nicht nur in Kärnten. Es werden Waren im Wert von EUR 9,4 Mrd. jährlich von Kärnten aus exportiert, die Exportquote liegt bei 38 %. Im Tourismus zeichnen sich insbesondere Betriebe mit spezialisierten und qualitativ hochwertigen Dienstleistungen und Angeboten durch expansive Strategien und guter Auslastung aus.

## Wandel durch Stabilität

Ein scheinbares Paradoxon. Um diese Standortqualitäten zu entwickeln, braucht es stabile, starke Institutionen, eine gut sortierte und fokussierte Standort- und Wirtschaftsförderung. Die Begleitung von Wirtschaftsentwicklung erfordert längerfristige Perspektiven und Zukunftsbilder, eine Kombination finanzieller und »weicher« Instrumente der Forschungs- und Innovationsförderung, der Vernetzung, Impulssetzung und des Informationstransfers. Isolierte Förderungen von oft kleinen Investitionen, wie dies in einer traditionellen Politik der Fall war, reichen hier schon lange nicht mehr aus.

¶ Die Institution selbst muss professionell, transparent agieren und dabei eingebunden sein in den nationalen und internationalen Diskurs, alleine schon, um die Entwicklung richtig zu erkennen, Netzwerke aufzubauen und einen Hebel für Kärnten zu entwickeln (Zugang zu Bundes- und EU-Mitteln).

¶ Kärnten war dazu ein maßgeblicher Vorreiter, 1992 mit der Einrichtung einer modernen Wirtschaftsförderung im Rahmen des KWF-Gesetzes, andere Bundesländer haben in Folge des EU-Beitritts nachgezogen. Weitere Meilensteine waren: Einrichtung des Technologiefonds, der neben Unternehmensprojekten auch die Entwicklung des Standortes und damit die Initiierung von richtungsweisenden Projekten ermöglichte. Diese Form der Wirtschaftsförderung wurde in mehreren aufeinanderfolgenden Evaluierungen in ihrer Ausrichtung bestätigt.<sup>2</sup> Investitionslastige Förderungsbudgets mit hohen Anteilen von Projekten mit niedrigen Förderungsbarwerten für Kleininvestitionen konterkarieren jedoch die Förderungspolitik und stehen daher laufend in Kritik, sind ökonomisch-theoretisch – über Stimmungseffekte hinausgehend – nicht zu argumentieren.

## Standortentwicklung und -förderung als permanente Aufgabe

Andere Standortregionen, national und vor allem international, sind ungleich stärker und investieren weiter. Kärnten steht hier in einem internationalen Wettbewerb. Auch diese Regionen bauen erfolgreich an ihren »Ökosystemen«. Ohne Investitionen in diese Entwicklung fällt Kärnten zurück.

¶ Der Schlüssel liegt, wie Eric Kirschner kürzlich in diesem Medium festhielt, »in einer konsequenten Umsetzung einer innovationsorientierten Regionalpolitik. Es muss gelingen, mehr Unternehmen erfolgreich in das Dreieck Wissenschaft | Bildung | Unternehmen einzubinden.« Innovation ist aber auch in neue Prozesse zu gießen – Open Innovation, Co-Creation, Innovationswerkstätten, Demonstrationsprojekte und Reallabore, die die Nutzerinnen und Nutzer einbeziehen, sind die neuen Schlagworte, die es mit Inhalten zu füllen gilt. Unternehmerische Angebote müssen in die Schulen kommen, die (jungen) Menschen für Neues, Innovationen und eine unternehmerische Tätigkeit begeistert werden. Diese Qualitäten sind über den nunmehr erstarkten Zentralraum hinausgehend in die Regionen zu bringen.

¶ Die Anstrengung ist lohnend. Aus diesem Netzwerk entsteht soziales Kapital, ein gemeinsames Verständnis über Unternehmertum und Wirtschaft. Unterstützt durch starke und intelligente Institutionen der Wirtschaftsentwicklung und -förderung wird so das Fundament der Wettbewerbsfähigkeit Kärntens ausgebaut.

**Mag. Markus Gruber ist Senior Consultant & Geschäftsführer bei convelop cooperative knowledge design gmbh und ist im Besonderen für den Bereich »policy design and evaluation« zuständig. Er arbeitet zum Design und der Evaluierung von regional-, standort- und innovationspolitischen Programmen, Maßnahmen und Institutionen. Strategien und Strukturen. Europa und Regionen. Programme und Evaluierungen. Immer den Überblick behaltend.**





# Tourismus in stetigem Wandel

VON KARIN SCHEIDENBERGER

Das Hotel Eschenhof – ein mittlerweile in dritter Generation geführter Familienbetrieb in Bad Kleinkirchheim – hat im Laufe der Jahre äußerst flexibel auf die dynamischen Anforderungen des Marktes reagiert, ohne dabei die Gästeorientierung aus den Augen zu verlieren.

»Jeder Betrieb muss seinen Lieblingsgast finden und nach diesem soll er sich dann ausrichten«, begründet Gerhard Ortner die Transformationen der letzten Jahre, die ihn und auch sein Unternehmen herausgefordert haben. Die Covid-Pandemie hat maßgeblich zu einer massiven Änderung der Ansprüche der Gäste beigetragen. Auch äußere Faktoren wie der Klimawandel spielen hier hinein. Die Wintersaison wird kürzer und konzentriert sich auf den Zeitraum von Weihnachten bis Ende Februar. Die Schneesicherheit im März, wie sie in der Vergangenheit noch gegeben war, ist nicht mehr gewährleistet. »Wir wollen mit unserer neuen Ausrichtung unabhängiger werden und bieten eine höhere Spezialisierung für die Nebensaison an«, so der Hotelchef.

¶ Doch zurück zum Anfang: Den Grundstein für das heutige Hotel Eschenhof legten die Eltern von Gerhard Ortner in den Sechzigerjahren – damals wurde der Betrieb als klassische Frühstückspension geführt. 1989 übernahmen Gerhard Ortner und seine Gattin Hildegard das Hotel. Sie entschieden sich, ihren Schwerpunkt auf die Zielgruppe Familie mit Kindern zu legen und das Angebot sowie die Infrastruktur entsprechend anzupassen. Bad Kleinkirchheim selbst bietet den idealen Raum dafür, mit einem breiten Spektrum an Aktivitäten wie Wandern, Wellnessen, Biken, Skifahren und Golfen.

¶ Die Seniorchefin zog sich nach der Betriebsübergabe komplett zurück, um dem jungen Ehepaar seinen eigenen Start zu ermöglichen. Schmunzelnd erinnert sich Gerhard Ortner, wie irritiert die Stammgäste damals waren, dass auf einmal nicht mehr die »Chefin« da war, sondern die Jungen das Ruder übernommen hatten.

¶ Über die Jahre ist das Hotel organisch gewachsen, immer unter Berücksichtigung der Marktanforderungen. Der Wellnessbereich wurde ausgebaut, das Angebot erweitert und die Infrastruktur entsprechend angepasst. Zum einen finden Familien mit Kindern am Eschenhof genügend Platz zum Toben und Plantschen. Zum anderen fühlen sich hier auch Urlaubsgäste ohne Kinder gut aufgehoben. Die Bereiche sind sorgfältig voneinander getrennt, sodass die einen Ruhe genießen können, ohne dass sich die anderen einschränken müssen.





¶ Coco und Bella, die beiden Hotelhunde, haben den innovativen Hotelier zu einer weiteren Schwerpunktsetzung inspiriert: zum Urlaub mit Hunden. »Ich habe gemerkt, wie groß die Nachfrage nach Urlaub mit den Vierbeinern ist. Die Gäste mit Hunden sind sehr diszipliniert. Es gibt eine eigene Hundespielwiese und eine fixe Anzahl an hundefreundlichen Zimmern.« Was Gerhard Ortner in Zeiten des Wandels immer wichtig war – und was für ihn nach wie vor gilt – sind seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Teambereich auf der Website wird beispielsweise jedes Teammitglied einzeln vorgestellt, als Zeichen der großen Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Ortner schätzt sich glücklich, dass sich ein Großteil des Personals, auch über die Schließzeiten in der Zwischensaison hinaus, mit dem Hotel Eschenhof verbunden fühlt – für ihn ist das auch gegenüber seinen Gästen ein wichtiges Zeichen der Kontinuität.

¶ Mittlerweile ist die Übergabe an die dritte Generation in vollem Gange. Durch die berufliche Ausbildung der beiden Söhne Martin und Maximilian hat sich auch eine Neuorientierung im Haus ergeben: Beide haben Medizin studiert und verknüpfen ihre medizinischen Fachkenntnisse mit dem Angebot des Hauses. Während sich Maximilian noch in der Facharztausbildung befindet, ist Martin schon im Einsatz am Eschenhof. Mit dem neuen Schwerpunkt »Gesunder Schlaf« soll künftig verstärkt auf den gesundheitsorientierten Gast gesetzt werden.

¶ »Burnout- und Stressprävention sind in aller Munde. Gerade unsere Lage und das ruhige Umfeld sind dafür eine perfekte Grundvoraussetzung. Wir bieten die idealen Rahmenbedingungen und Rückzugsmöglichkeiten, um sich auf sich selbst konzentrieren zu können und wieder Energie zu tanken«, betont der Allgemeinmediziner Martin Ortner, der auch eine fünfjährige Ausbildung zum Diplom-Osteopathen absolvierte. Die Infrastruktur im Hotel wurde bereits entsprechend angepasst. Martin Ortner hat seine Arztpraxis im Haus integriert und steht den Gästen, aber auch den Einheimischen somit direkt zur Verfügung. Diese können bei ihm einen körperlichen Check-up mit Basis-Laborwerten oder ein EKG machen. Vor allem sein Können in der Osteopathie wird gerne in Anspruch genommen. Das Angebot im Hotel wurde um Yoga, Achtsamkeitsübungen, Ernährungsberatung sowie ärztliche Beratung zu gesundem Schlaf erweitert. Bei Kamingesprächen ist Martin Ortner im direkten Austausch mit seinen Gästen. Hier erfährt er, was diese beschäftigt, und kann ihnen Lösungen empfehlen. »Auch unsere Stammgäste nehmen unser neues Angebot gerne an – gerade das Thema ›Gut schlafen‹ schwingt immer mit«, ergänzt Gerhard Ortner.

¶ Inzwischen läuft die Staffelübergabe und Hildegard und Gerhard Ortner machen den Weg frei für ihre Söhne. »Es ist ein laufender Prozess – wir sind da, wenn sie uns benötigen und es gewünscht ist, aber wir lassen ihnen ihren Freiraum«, betont Gerhard Ortner. Damit sich Martin auf seinen Bereich und die Praxis konzentrieren kann, wurde mit Susanne Paus eine kompetente Direktorin engagiert, die die Verantwortung für die Organisation des Hauses übernimmt. Und im Herbst folgt der nächste Investitionsschritt – weitere Zimmer werden thematisch an den neuen Schwerpunkt angepasst.







## Hotel Ortner Eschenhof

### Standort

→ Bad Kleinkirchheim

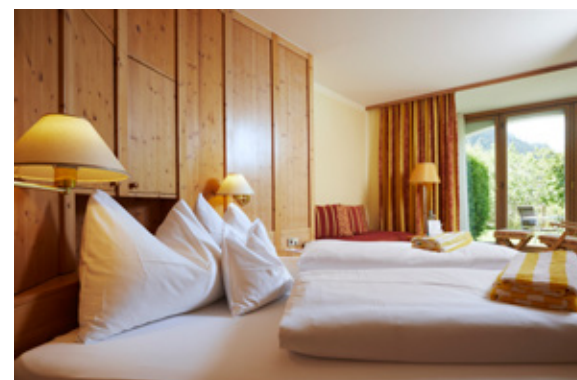
### Geschäftsführung

→ Mag. Gerhard Ortner

### Mitarbeiterstand

→ 30

[www.eschenhof.at](http://www.eschenhof.at)





# Veränderungen muss man nicht sehen, sondern merken

IM GESPRÄCH MIT ROLAND WALDNER  
WAR GERDA SCHLACHER

## Wir leben in der Konstanz der Veränderung.

Ich nehme wahr, dass Veränderungen im Wirtschaftsleben ganz allgemein positiver gesehen werden als ein konstantes Vorgehen.

¶ Veränderungen, nur um der Veränderung willen, wären ein falscher Ansatz. Ja, wir müssen uns permanent anpassen, im Fluss des Lebens mitschwimmen, reagieren. Umso mehr braucht es auch Konstanz, um das aufrechtzuerhalten, was gut ist und funktioniert. Konstanz verschafft uns Ruhe aus dem Wissen heraus, dass bewährte Dinge und Vorgangsweisen funktionieren. Im Sinne von »Ich beherrsche das, ich kann und kenne das«, denn diese Erfahrung gibt Sicherheit. Wir können nur dann fit für die Zukunft sein, wenn wir uns an Gegebenheiten anpassen, wenn wir nicht starr bleiben und nicht versuchen, uns an Vertrautem festzuhalten.

¶ Dieses Loslassen provoziert sehr oft Widerstände. Aus einem (noch) Nicht-Können entsteht dann sehr rasch ein Nicht-Wollen. Wenn gegen die Veränderung gearbeitet wird, muss man als Führungskraft aufpassen, dass man den Anschluss nicht verliert. Für mich fühlt sich das dann so an wie Radfahren bei starkem Gegenwind.

¶ Deshalb ist es meiner Erfahrung nach leichter, Veränderungen scheinbar einzuführen, als es im Block zu dramatisch werden zu lassen.



Vorstand des KWF: Dr. Roland Waldner

### Ein Team benötigt Vertrauen.

Bei Innovationen, vor allem wenn es um physische Produkte geht, sieht man meist nur die Spitze des Eisbergs. Dem vorgelagert ist jedoch eine ganze Reihe von Schritten, die oft übersehen werden: der Entwicklungsprozess, die innerorganisatorischen Strukturen, die sozialen Gegebenheiten bis hin zu den technischen Möglichkeiten und Voraussetzungen. In meiner 20-jährigen Führungsarbeit habe ich gelernt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Innovationen ermöglichen. Die Kernfrage dabei ist, wie ich eine Kultur im Unternehmen erzeuge, die auf Vertrauen basiert, damit innovative Produkte entstehen. Egal, ob es sich um Hardware handelt, um eine Dienstleistung oder eine Finanzierung, jegliche Art von Produkt muss ein Bedürfnis befriedigen. Klar ist, dass ich Maschinen im Produktionsbereich schneller verändern kann als das Mindset von Personen.

### Wir alle mögen Konstanz.

Ich habe es schon erwähnt. Wenn die Veränderung in kleinen Schritten erfolgt, gibt es weniger Widerstand. Alles bereits Erlernte geht leicht von der Hand, neue Kompetenzen zu erwerben bedeutet Aufwand. Ich lebe vor, was ich verändern will, und sehe es als meine Aufgabe, das Team zusammenzuhalten und zu motivieren. Aber ich setze immer auch auf mehrere erste Offiziere, die vorangehen. Es braucht beides, das Verstehen, worum und um wen es geht, und klare Instruktionen. Gewisse Inhalte muss ich vorgeben. Wenn ich Veränderungen konstant etablieren möchte, ist es nötig, zuwarten zu können. Dinge brauchen ihre Zeit. Bis eine neue Normalität entsteht, sind einige Phasen zu durchlaufen (Idee, Beharren, erstes Probieren, Pilotprojekt, Adaption und so weiter) – das geht nicht von heute auf morgen.

### Man muss vorbereitet sein.

Covid war ein gutes Beispiel dafür, wie man schnell und aus einer großen Unsicherheit heraus reagieren muss. Besser ist es, wenn man bereits auf der Spur ist. Ich sage es so: Man darf nicht nicht beobachten. Und es braucht kein forciertes Nachdenken. Deshalb mähe ich auch gerne den Rasen, da kommen und gehen die Gedanken nach Belieben. Es ist immer der richtige Zeitpunkt, um nachzudenken. Und dann kommt der Moment, an dem gehandelt werden muss. Ich habe beim KWF keinen Druck, die Dinge zu verändern, ich habe allerdings den Willen dazu. Der KWF ist wie ein Edelstein mit allen Kompetenzen, auf

denen man aufbauen kann. Ich möchte bewirken, dass dieser Diamant mit dem richtigen Schliff mehr Sichtbarkeit erlangt. Oder sagen wir es so: Der Diamant ist da und steht für Konstanz, der Schliff ist die Veränderung.

### Nicht für, sondern mit dem Kunden.

Meine persönliche Vision ist, dass sich die Kärntner Unternehmen als Teil des KWF begreifen. Dafür müssen wir sie stärker in die Produktentwicklung einbinden beziehungsweise ihre Erwartungshaltung abholen. Das wird in erster Linie über Befragungen und viele Feedbackschleifen gehen. Und es wird nur in vielen einzelnen Schritten funktionieren – mit einer gehörigen Portion an Geduld. Wie gesagt, Veränderungen, vor allem in den Köpfen, brauchen Zeit. Am Ende des Tages sollten die Kunden uns erklären, wie ihr ideales Förderungsprodukt aussehen soll. Durch die technischen Fortschritte ergeben sich für uns bei diesen Entwicklungsprozessen auch andere, neue Möglichkeiten (3D-Druck, KI etc.).

### Kooperation statt Konfrontation.

Wir brauchen ein gemeinsames Bild vom Wirtschaftsstandort Kärnten. Dafür sollten alle Akteure und Branchen an einem Strang ziehen. Eine Strategie für unser Land muss alle einbinden, Betroffene zu Beteiligten machen. Natürlich braucht es dafür einen ewig langen Dialog, aber nur so wird es gehen. Wenn die Themenfelder der Zukunft feststehen, können wir als KWF mit unseren Förderungsprodukten darauf aufsetzen.

¶ Derzeit hört und liest man immer wieder, der Standort sei in Gefahr. Für mich ist das ein Versuch, Veränderungen durch Angst herbeizuführen. Vielleicht ist es wirksam, auf diese Weise aufzurütteln, mein Weg ist das allerdings nicht. Ich setze lieber auf ein konstruktives Miteinander.

¶ »Veränderungen muss man nicht sehen, sondern merken«, ist meine Devise. Mein derzeitiger Zeithorizont ist fünf Jahre. Bis dahin sollten sich einige Dinge so gefestigt haben, dass sie Vorteile bringen und selbstverständlich geworden sind. In einem ersten Schritt möchte ich mit den wichtigsten Stakeholdern abstecken, wie wir miteinander umgehen wollen – diese Klarheit ist mir ungemein wichtig.

¶ Konstanz und Veränderung im Privaten? Ich habe gelernt, dass es auch hier eine Balance braucht, ein Sowohl-als-auch, das alle Familienmitglieder einbezieht. Denn nicht alle sind so neugierig – im besten Sinne – wie ich.





# Wenn Forschung und Wirtschaft verknüpft werden

VON KARIN SCHEIDENBERGER

ROBOTICS – Institut für Robotik und Flexible Produktion der JOANNEUM RESEARCH verbindet innovative Technologien mit den Anforderungen der Wirtschaft und trägt so zur Wettbewerbsfähigkeit von Kärntner Unternehmen bei.

Anton Scheiblmasser kennt beide Seiten – er lehrte und forschte an Universitäten und Fachhochschulen und war mehrere Jahre lang auch in der Privatwirtschaft tätig. In seiner jetzigen Funktion als Direktor von ROBOTICS in Klagenfurt profitiert der studierte Elektrotechniker von diesen Erfahrungen, da er das Wissen und die Bedürfnisse der Forschung, aber auch die Erfordernisse der Wirtschaft versteht und vereint. »Wir sind angesiedelt als Brücke zwischen der theoretischen Forschung an einer Universität und der praktischen Anwendung in Unternehmen«, erklärt mir Anton Scheiblmasser das Spannungsfeld, in dem er tätig ist.

¶ Doch womit beschäftigt sich ROBOTICS eigentlich? Anton Scheiblmasser und sein Team konzentrieren sich auf die Forschung und Entwicklung innovativer sowie flexibler Automatisierungslösungen, die primär – aber nicht nur – auf den Bedarf von Kärntner Unternehmen abgestimmt sind. Angesprochen werden vor allem kleine und mittlere Unternehmen

beziehungsweise solche Betriebe, die keine eigene Forschungs- & Entwicklungsabteilung haben. ROBOTICS fungiert in diesen Fällen als ausgelagerte Institution und als Ansprechpartner für die Auftragsforschung. Die Leistungen reichen von Beratungen über Sicherheitsanalysen und Simulationen der Automatisierung bis hin zur Integration von Robotern in Produktionsprozesse sowie Machbarkeitsstudien. Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels kommen Roboter vermehrt in Bereichen zum Einsatz, in denen es schwierig ist, ausreichend Mitarbeitende zu finden. Beispielsweise übernehmen in der Gastronomie Roboter mittlerweile Aufgaben wie das Servieren von Speisen. Im Tourismus werden sie als mobile Serviceeinheiten eingesetzt, um den Gästen Unterstützung und Informationen zu bieten (dazu mehr in der Infobox).

¶ Dabei läuft nichts ohne Akquise. »Auch wir müssen uns dem Wettbewerb stellen – eine fixe Finanzierung gehört der Vergangenheit an«, so Scheiblmasser über den finanziellen Druck, dem Forschungsinstitutionen unterliegen. Förderungen, sei es vom KWF oder der FFG, sind unabdingbar. Das Netzwerken nimmt dabei eine wesentliche Rolle ein. Anton Scheiblmasser nutzt nicht nur Veranstaltungen, um mit seinem Angebot aktiv auf Wirtschaftstreibende zuzugehen, sondern besucht auch gezielt Unternehmen und demonstriert vor Ort, wie Robotik diese unterstützen kann. Es geht hierbei aber keineswegs darum, Arbeitskräfte zu ersetzen, sondern Roboter dann einzusetzen, wenn es gilt, einen Mangel an Personal auszugleichen.

¶ Ein weiterer Forschungsschwerpunkt liegt auch darin, die Fähigkeiten von Robotern zu erweitern. Ein Beispiel dafür ist ein fahrender Roboter, der in Lagerhallen Regale einräumt. Dieser könnte auch weitere Tätigkeiten ausführen, wie das Ermitteln von Gewicht oder das präzise Greifen mit einer Art »Fingerspitzengefühl«. Im Vordergrund steht dabei selbstverständlich immer die Sicherheit, um im Nebeneinander von Mensch und Roboter einen direkten Kontakt, etwa in Form von Kollisionen, zu vermeiden. Wie das funktioniert, zeigt mir Anton Scheiblmasser im ROBOTICS Solution Center, wo am praktischen Einsatz von Robotern geforscht wird. Ich kann nur darüber staunen, was in der Forschung bereits möglich ist.

¶ In seinen Erzählungen spüre ich jedenfalls deutlich, wie sehr Scheiblmasser für das Thema Forschung und Entwicklung brennt. »F&E ist sehr spannend und abwechslungsreich, es wird einem nicht fad dabei«, gibt er schmunzelnd zu. Und gerade der Megatrend Robotik hat es ihm angetan. Dafür ist geplant, die Anzahl der Mitarbeitenden am ROBOTICS-Institut noch bis 2027 zu verdoppeln.



#### »HotelRob«

→ Clara Fischer von ROBOTICS nimmt am aktuellen Durchgang des KWF-Netzwerkprogramms »Kooperations.TALENT« teil. Gemeinsam mit ihrem Kollegen Michael Rathmair hat sie eine Initiative ins Leben gerufen und spricht mit dem Projekt »HotelRob« konkret den Tourismus an: ein Roboter als Allrounder im Hotel.



#### Hintergrund

→ Kärntner Tourismusunternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, Servicepersonal zu finden, was zu reduzierten Öffnungszeiten, überlastetem Stammpersonal und möglicherweise sogar zur vorübergehenden Schließung von Betrieben führen kann. ROBOTICS hat zur Problemlösung den individuellen Service-Roboter »HotelRob« entwickelt, um das bestehende Personal zu unterstützen. Ziel ist es, innovative Lösungen für Hotels umzusetzen, die Gäste zu beeindrucken und dadurch den Wettbewerbsvorteil der Unternehmen zu stärken. »HotelRob« kann beispielsweise Gäste zum Zimmer begleiten, ihr Gepäck transportieren oder für den Gästempfang eingesetzt werden.







## Joanneum Research ROBOTICS

### Standort

→ Klagenfurt am Wörthersee

### Letztes gefördertes Projekt

→ Dependable Sensor Test Lab (DSTeL) |  
Regionale Impulsförderung

### Förderbare Projektkosten

→ EUR 243.117,63

### Förderung | Barwertquote

→ EUR 243.117,63 (100 %)

### Ansprechperson im KWF

→ Oliver Kathol, MSc

### Förderungsbegründung

→ Es erfolgte die infrastrukturelle Ausstattung eines Sensor-Testlabors am ROBOTICS-Standort in Klagenfurt. Durch diese neue Forschungsinfrastruktur für die Sicherheitsbewertung von Safety-Sensoren und darauf aufbauenden Algorithmen zur flexiblen Robotersteuerung im Bereich der aktiven und in zukünftiger Folge dynamischen Abstandsüberwachung erwartet sich ROBOTICS eine nachhaltige Intensivierung von Sensorik-Forschung & -Entwicklung.





# Jeder Zeit ihren KWF-Vorstand

Am 2. Mai 2024 hat Roland Waldner als neuer Vorstand seine Tätigkeit im KWF aufgenommen. Es ist anzunehmen, dass sich damit einiges im und um den KWF verändern wird. Die Arbeit der ehemaligen Vorstände, die in den 31 Jahren seit Gründung des KWF die Funktion ausübten, wirkt jedoch nach. Wir haben sie gefragt, wie sie ihren Handlungsspielraum damals einschätzten und was sich der KWF bewahren soll. Bis auf Sandra Venus in ihrem letzten Jahr als Vorstand haben sie als Duo fungiert, sie wurden aber alle einzeln befragt.

## Bisherige Vorstände im KWF:

- Mag. Siegfried Trost (1993–1998)
- DI Harald Kogler (1993–1998)
- Mag. Hans Schönegger (1998–2012)
- Dr. Erhard Juritsch (1998–2012 | 2014–2022)
- Mag. Sabrina Schütz-Oberländer<sup>1</sup> (2013–2014)
- Mag. Sandra Venus (2013–2024)

»Den Wirtschaftsraum Kärnten größer zu denken und dahingehend über die Grenzen mit anderen Bundesländern zusammenzuarbeiten hat viel zur strukturellen Entwicklung beigetragen.«

Sandra Venus

»Die Forschungsquote der Unternehmen hat eine bemerkenswerte Erhöhung von 0,9 % auf rund 3 % des BIP erfahren.«

Hans Schönegger

»Eine wesentliche Zielsetzung war der Wandel von der ineffizienten Gießkannenförderung hin zur sinnvollen Schwerpunkt- und Impulsförderung.«

Siegfried Trost

»Rahmenbedingungen zur Wirtschaftsentwicklung wurden über Bildung, Forschung und Innovation konstituiert. Langfristigkeit und Nachhaltigkeit wurden verankert.«

Erhard Juritsch

»Ein bedeutender Schritt war die klare Abkehr von politischem Einfluss hin zu einer professionellen Bewertung und Begutachtung der Projekte.«

Harald Kogler

<sup>1</sup>  
Leider konnten wir Sabrina Schütz-Oberländer für ein Statement nicht erreichen.



**Was hat den KWF (Tätigkeit, Wirken etc.) zu Ihrer Zeit ausgemacht – was davon sollte sich verändern und was sollte gleich bleiben?**

**Sandra Venus**

Meine Vorstandstätigkeit war von großen Veränderungen in den EU-Förderperioden geprägt – die Themen Wissenstransfer, Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Bildung sind in den Mittelpunkt gerückt und die klassischen Förderungen von maschinellen sowie baulichen Investitionen haben abgenommen. Der KWF hat sich dahingehend stark weiterentwickelt, von einer klassischen Förderungsinstitution zu einer Entwicklungsgesellschaft, und ist verstärkt als Motivator, Vernetzer, Moderator aufgetreten. Dies sollte aus meiner Sicht auch zukünftig eine ganz wesentliche Rolle spielen, um die strukturelle Weiterentwicklung von Kärnten zu unterstützen.

**Erhard Juritsch**

Die strukturelle Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit wurde mit finanziell attraktiven Angeboten für Umstrukturierungsprozesse, welche sich an europäischen und nationalen Überlegungen orientierten, unterstützt. Eigene Schwerpunkte wurden mit Blick auf die regionalen Stärken gebildet. Die Werkbänke sind verschwunden, wenn sie nicht zu vollständigen und innovierenden Unternehmen wurden. Mit 20% Steuergeld saß der KWF bei Entscheidungen mit am Tisch beziehungsweise hat Unternehmen zur Umsetzung innovativer Projekte motiviert.

¶ Programmatische Anreize für Zukunftsthemen wurden geschaffen und Rahmenbedingungen zur Wirtschaftsentwicklung über Bildung, Forschung und Innovation konstituiert. Langfristigkeit und Nachhaltigkeit wurden verankert, kurz laufende Förderungsprogramme, die lediglich Wirtschaftsgüter »heruntersubventionieren«, größtenteils abgeschafft. Hier folgen Beispiele:

- Produktinnovationen: Innovations.TALENT, Startup-Darlehen, Venture Fonds und viele mehr
- Technologische Infrastruktur und Basisfinanzierungen: Lakeside Park, Silicon Austria Labs, Joanneum Research ROBOTICS, Drohnenhalle, Lakeside Labs, Wood K plus, build!
- Auf Zielgruppen bezogene Angebote, auch im Bildungsbereich: von der Elementarpädagogik in MINT, dem Educational Lab, Schulprojekten zu Entrepreneurship bis zu Stiftungsprofessuren als Beitrag zur Umsetzung der Fakultät für technische Wissenschaften

¶ Das Budget in Prozent der Wirtschaftsleistung muss gleich bleiben und die Errungenschaft zur Transparenz der Entscheidungen gegenüber den Antragstellenden und den Steuerzahlenden muss beibehalten werden.

**Hans Schönegger**

Die Rolle des KWF für Innovations-, Forschungs- und Entwicklungsfragen hat wesentlich dazu beigetragen, dass sich Kärnten zu einem modernen Wirtschaftsstandort entwickelt hat. Als Best-Practice-Beispiele soll auf Beiträge für das Carinthian Tech Research, Wood K plus, den Lakeside Park und die Lakeside Labs verwiesen werden. Die Forschungsquote der Unternehmen hat eine bemerkenswerte Erhöhung von 0,9 % auf rund 3 % des BIP erfahren. Zudem war für mich eine fokussierte Unterstützung von produzierenden Gewerbeunternehmen und Leitbetrieben ein besonderes Anliegen. Die hierfür erforderlichen Mittel waren beträchtlich und wurden auf Ebene des Landes, des Bundes und der EU lukriert.

**Harald Kogler**

Zu meiner Zeit zeichnete sich der KWF durch eine ganzheitliche Unterstützung vor allem für Industrie, Gewerbe und Tourismus aus, wobei das Miteinander im Vordergrund stand. Ein bedeutender Schritt war die klare Abkehr von politischem Einfluss hin zu einer professionellen Bewertung und Begutachtung der Projekte. Heute sehe ich die größte Herausforderung in der Fragmentierung von Aufgaben auf Parallelunternehmen, hier bedarf es aus meiner Sicht einer Veränderung. Dennoch sollten die bewährten Prinzipien, wie die Stärkung von Leitunternehmen und die Förderung von Innovationen und Betriebsansiedelungen, weiterhin im Fokus bleiben.

**Siegfried Trost**

Die notwendigen Veränderungen waren teilweise vorgegeben durch folgende Ereignisse:

- Beginnender Wandel von der wegbrechenden Grundstoffindustrie (Bergbau ...) und verlängerten Werkbänken hin zum Technologiestandort (internationale Technologieunternehmen, Neugründungen, Bildungs- sowie F&E-Einrichtungen)
- Der EU-Beitritt Österreichs mit allen Auswirkungen auf die Förderungspolitik
- Neuorientierung im Tourismus hin zum Qualitätstourismus und zu Kooperationen



**Was haben Sie in Ihrer Zeit als KWF-Vorstand als notwendig erachtet, das sich am Wirtschaftsstandort Kärnten verändern soll und warum?**

**Sandra Venus** In meiner Zeit als Vorständin war essenziell, dass der KWF an der Kooperationsbereitschaft und am Teilen des Wissens arbeitet und entsprechende Produkte dazu bereitstellt. Den Wirtschaftsraum Kärnten größer zu denken und dahingehend über die Grenzen mit anderen Bundesländern zusammenzuarbeiten, hat viel zur strukturellen Entwicklung beigetragen.

**Erhard Juritsch** Der Wirtschaftsstandort Kärnten ist geprägt von Familienbetrieben im Tourismus, im Gewerbe und im Handel und war von verlängerten Werkbänken im Produktionsbereich dominiert. Die Wettbewerbsfähigkeit vieler Bereiche war gefährdet. »Beton und Maschinen« wurden bezuschusst – Löhne waren relativ niedrig. Doch die Einflüsse der internationalisierten Ökonomie sind bis ins letzte Tal vorgedrungen.

**Hans Schönegger** Mir war es immer wichtig, dass Kärnten nicht nur als Tourismusland gesehen wird, sondern sich auch als attraktiver Standort für Forschungs-, Technologie- und Produktionsunternehmen etablieren konnte.

**Harald Kogler** In meiner Amtszeit als KWF-Vorstand sah ich es als dringend notwendig an, den Fokus auf die Stärkung von Leitbetrieben und die Ansiedelung von Betrieben zu legen, um den Wirtschaftsstandort Kärnten nachhaltig zu stärken. Dabei setzten wir verstärkt auf direkte Interaktion mit Unternehmen und aktives Networking, um förderungswürdige Projekte zu identifizieren.

**Siegfried Trost** Die Ausgliederung der Wirtschaftsförderung in dieser Form war Neuland in Österreich. Die spannende Herausforderung war, das vorgegebene »Wirtschaftsförderungsgesetz« mit Leben zu erfüllen, dies einerseits in finanziellen, organisatorischen und personellen Bereichen, andererseits inhaltlich in einer Neuausrichtung der Förderungsrichtlinien und Förderungsmaßnahmen, um eine objektive und unabhängige Wirtschaftsförderung zu gewährleisten, die eine positive wirtschaftliche Entwicklung Kärntens begleitet.  
¶ Eine wesentliche Zielsetzung war der Wandel von der ineffizienten Gießkannenförderung hin zur sinnvollen Schwerpunkt- und Impulsförderung.

**Die befragten Personen durften selbst eine Frage wählen und beantworten.**

**Sandra Venus**  
**Was sind die Stärken des KWF?**

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Wissen, ihrer Freude am Entwickeln und ihrer Motivation für den Wirtschaftsstandort Kärnten zu arbeiten
- Netzwerke des KWF
- Politische Unabhängigkeit

**Erhard Juritsch**  
**Wie würden Sie den KWF in Ihrer Zeit als KWF-Vorstand mit drei Worten charakterisieren?**

- Ein altruistisches Modell, das
- von der Haltung zur Veränderung,
- jedoch ohne Opportunismus charakterisiert ist.

**Was waren Ihre wichtigsten Learnings als Vorstand im KWF?**

Mit Widersprüchen leben lernen, die da sind:

- Prozyklizität
- Mitnahmeeffekte
- Förderungsgießkanne
- politische Interventionen
- unbürokratisches Vorgehen, *aber* strenge Kontrolle.

**Hans Schönegger**  
**Was wünschen Sie dem KWF?**

Zahlreiche Unternehmen stehen aktuell vor besonderen Herausforderungen. Dem KWF wünsche ich, dass er die notwendigen Förderungsinstrumente strategisch entwickelt und die Kärntner Wirtschaft auf ihren neuen Wegen erfolgreich begleiten kann.

**Harald Kogler**  
**Wie kann der KWF genutzt werden, um die Unternehmenslandschaft in Kärnten weiterhin zu stärken und gleichzeitig Innovationen zu fördern?**

Ich empfehle, den Fokus wieder verstärkt auf die Bedürfnisse und Anliegen der Unternehmen selbst zu lenken. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die direkte Interaktion mit den Unternehmen im Mittelpunkt steht und nicht übermäßig auf externe Berater und Organisationen gesetzt wird.

**Siegfried Trost**  
**Was ist Ihre positivste Erinnerung, wenn Sie an Ihr Wirken im KWF denken?**

Meine positivste Erinnerung ist wohl, dass es gelungen ist, jene Grundlagen zu schaffen, die die Basis für eine kontinuierliche Entwicklung der Wirtschaftsförderung gelegt haben, und der KWF dadurch eine starke Position im Rahmen seiner Möglichkeiten für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung Kärntens eingenommen hat.



# Mit aufgekrempeelten Ärmeln der Zukunft begegnen

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Goerner Packaging ist ein in Klagenfurt etabliertes Industrieunternehmen, das sich mit Kartonverpackungen unterschiedlicher Art befasst. Die Geschäftsführerin Elisabeth Goerner ist seit jeher bemüht, Entscheidungen vorausschauend zu treffen und die sich für das Unternehmen bietenden Möglichkeiten gut auszuloten.



Aus der Sicht von Elisabeth Goerner seien momentan die Rahmenbedingungen für Industriebetriebe in Kärnten oder generell in Europa nicht die besten. »Keine Frage, aufgrund der gesellschaftlichen und landschaftlichen Umgebung ist es in Kärnten paradiesisch, aber über die politischen Diskussionen, die momentan stattfinden, kann ich nur den Kopf schütteln. Meiner Meinung nach ist derzeit die Grundstimmung in Europa und vielleicht speziell in Österreich schlechter als anderswo auf der Welt.« Aber diese Ausgangslage ist kein Grund für sie, nicht ambitionierte Pläne für die Zukunft zu schmieden.

¶ Ihr persönlicher Werdegang bis hin zur Geschäftsführerin war nicht direkt vorbestimmt. Sie kehrte vor knapp zwanzig Jahren von Wien wieder nach Kärnten zurück und stieg in das Unternehmen, das schon damals sehr erfolgreich war, ein. Wie das aber häufig bei Familienbetrieben der Fall ist, war die Firmenübergabe vom Vater auf die Tochter nicht explizit geplant. Elisabeth Goerner musste sich ihren Weg selbst bahnen. Ein wichtiger Meilenstein dafür war der Plan zur Errichtung eines Produktionswerks in Rumänien. Sie trat mit dieser Idee an ihren Vater heran, der sie nicht schlecht fand, ihr jedoch die Entscheidung und alles, was damit verbunden war, überließ – unter anderem die Finanzierung. Der Schritt war von Ungewissheit begleitet, wenngleich sie ein gewisses Maß an Risiko ausschalten konnte, da der Zulieferbetrieb Goerner mit großen Kärntner Unternehmen quasi mitging. Das Werk wurde errichtet und es existiert bis heute erfolgreich.

¶ Ihr Vater ließ es zu, dass sie im Unternehmen und in ihrer Rolle dort ankam und ihren eigenen Weg fand. Zuerst hatte sie zwar das Gefühl, »die brauchen mich gar nicht und es läuft eh alles optimal«, aber schon bald wurden die Wirkungen ihrer Entscheidungen und ihres Stils sichtbar. Unter ihrer Leitung wurde das Bedrucken von Karton in das Leistungsportfolio von Goerner aufgenommen. Alle, die damals eine Ahnung vom Druckhandwerk hatten, trauten dem Unternehmen diesen Schritt nicht zu, aber er gelang vorbildhaft. Wenn sich Frau Goerner diese strategische Entscheidung in Erinnerung ruft, wird ihr noch heute bewusst, was sie damals ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abverlangt hatte, und die erfolgreiche Umsetzung erfüllt sie mit großem Stolz.

¶ Veränderungen sind auch für ein traditionelles Unternehmen wie Goerner unvermeidbar. Dabei spielen die Haltung und das visionäre Denken der Geschäftsführung eine genauso wichtige Rolle wie der Umgang mit den dynamischen Rahmenbedingungen. Es ist nicht der Stil von Elisabeth Goerner dazusitzen und darauf zu warten, dass sich die Politik und irgendwelche Lobbys als ihre Wegbereiter einsetzen. Vielmehr hält sie die Augen dafür offen, wie und wo sie das Beste aus einer Situation machen kann – im Sinne der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. »Ich bin davon überzeugt, dass es immer hilft, die Ärmel aufzukrempeln und anzufangen. Den Faden aufzunehmen, und dann kommt man automatisch zu Knotenpunkten, an denen eine Entscheidung getroffen werden muss – sehr oft geht es dabei um die Finanzierung – und so ergibt sich eine bewusste Weiterentwicklung.«



¶ Nach der Einschätzung Goerners hat die Fridays-for-Future-Bewegung von Greta Thurnberg sehr viel ausgelöst. Die Konsumentinnen und Konsumenten haben dadurch angefangen, etwas anderes, nachhaltiges nachzufragen. Der Handel musste reagieren und übte Druck auf die produzierende Industrie beziehungsweise Industrie aus. Ihrem Unternehmen kam das zugute: Endlich wurde dem vergleichsweise umweltfreundlichen Karton der Vorzug gegenüber Kunststoff gegeben. Ihrer Meinung nach könnte und sollte hier noch mehr passieren, denn mit Karton wäre sehr viel im Sinne des Green Deals möglich. Gegenüber der Kreislaufwirtschaft im Kunststoffbereich haben Kartonproduzenten den Vorteil, dass ihre Recyclingketten absolut etabliert sind und für die Verbraucherinnen und Verbraucher unkompliziert funktionieren. Dieser Industrie war es immer schon wichtig, das Material für die Wiederverwendung zurückzubekommen – aus Kosten- und Umweltgründen. Fraglich ist, ob die Kunststoffindustrie diesen Vorsprung je aufholen kann. »Zudem schwimmt Karton nicht im Meer und erzeugt unschöne Bilder«, weist Frau Goerner auf die Vorteile ihres Materials hin. Zugegebenermaßen enthält auch Karton Inhaltsstoffe, die nicht unmittelbar abbaubar sind, aber um vieles schneller als Kunststoffpartikel und in verschwindend geringen Mengen.



¶ Damit sich in Sachen Umweltverträglichkeit und Weiterentwicklung noch einiges bewegt, wird bei Goerner Bionics – dem für die Lebensmittelverpackungen ausgerichteten Betrieb der Goerner Group – stark geforscht, und es werden Verpackungen nach dem Vorbild der Natur entwickelt.

¶ Gibt es aus Elisabeth Goerners Sicht etwas, das früher besser war? Das Einzige, was ihr dazu einfällt, sei eine Art »Handschlagqualität«, wie sie früher in Geschäftsbeziehungen Usus war und die es heute nur mehr selten gebe. »Nach einem Gespräch muss alles protokolliert und bis ins letzte Detail vertraglich geregelt werden. Ein bisschen sind es das gegenseitige Vertrauen und das Sich-aufeinander-verlassen-können, die abhandengekommen sind. Dadurch wird alles zunehmend komplizierter.«

¶ Von den jungen Menschen hat sie tendenziell eine sehr hohe Meinung und sie sieht, wie viele Kompetenzen diese mitbringen und auch bereit sind einzubringen. Vielleicht sollte ihnen noch mehr Gelegenheit gegeben werden, ihren Weg zu finden, und dafür müsste man ihnen positive Perspektiven aufzeigen. Für das bisherige Familienunternehmen ist die Zukunft hinsichtlich seiner Fortführung noch ungewiss, aber auch das sieht Elisabeth Goerner entspannt: »Das Wichtigste für einen Familienbetrieb ist, dass er mit Herzblut geführt wird.«

### Goerner Group

- Goerner Packaging
- Goerner Formpack
- Goerner Bionics

#### Standort

→ Klagenfurt am Wörthersee

#### Letztes gefördertes Projekt

→ Erweiterung Maschinenpark

#### Förderbare Projektkosten

→ EUR 1.907.620,75

#### Förderung

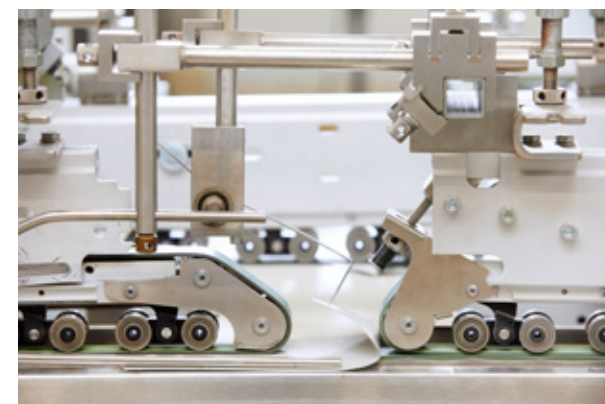
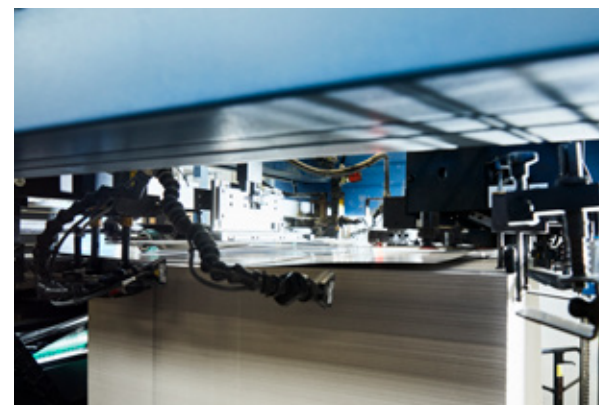
- EUR 1.700.000 erp-Kredit
- EUR 21.000 KWF-Zuschuss
- EUR 152.000 EFRE-Zuschuss

#### Ansprechperson im KWF

→ Mag. Valerie Rupitsch, MA

#### Förderungsbegründung

→ Anschaffung einer neuen Produktionslinie, sodass Verpackungsmaterial aus recyclingfähigen Materialien erstellt werden kann.





## Die Intention von »FIRST.network«

VON THERESA SCHATZ

**Beim KWF-Förderungsprodukt »FIRST.network« handelt es sich um ein Netzwerkprogramm zur Unterstützung von Kärntner Unternehmen im Umgang mit einer geänderten Arbeitswelt. Der Fokus liegt darin, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und seine Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken.**

Die Globalisierung, die Digitalisierung, die Auswirkungen des Klimawandels sowie ein demographischer und gesellschaftlicher Wandel wirken sich zunehmend auf die Arbeitswelt aus.<sup>1</sup>

¶ Diese Veränderungen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig ergeben sich durch neue Entwicklungen, wie z. B. Künstliche Intelligenz, auch Chancen und Möglichkeiten, die es zu erkennen gilt.

¶ Bereits in den vorangegangenen Durchgängen des KWF-Programms »Arbeit der Zukunft« setzten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit wichtigen Themen der »neuen Arbeitswelt« auseinander, die gleichermaßen für den KWF wie auch für den Wirtschaftsstandort Kärnten bedeutsam sind. Mit dem Format »FIRST.network« wird ein Raum für Austausch und Vernetzung zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen sowie Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis zu aktuellen Themen und Entwicklungen der Arbeitswelt geschaffen.

¶ Der KWF verfolgt mit diesem Produkt gleich mehrere Zielsetzungen. Zunächst sollen ausgewählte Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt ins allgemeine Bewusstsein der teilnehmenden Unternehmen gerückt werden. Darüber hinaus zielt das Angebot auf die Wissensgenerierung und den Kompetenzaufbau bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ab. Diese sollen dazu befähigt werden, die gewonnenen Impulse und das Wissen in die eigene Organisation einfließen zu lassen, um dort die strategische Entscheidungsfähigkeit herzustellen und Veränderungen anzuregen. Und wie bereits oben erwähnt, wird mit »FIRST.network« eine Plattform zum Netzwerken und Austauschen geschaffen.<sup>2</sup>

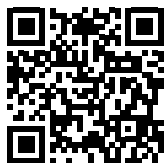


<sup>1</sup>  
[https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Uebergreifendes/Uebergreifendes\\_1/Arbeit\\_im\\_Wandel.html#heading](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Uebergreifendes/Uebergreifendes_1/Arbeit_im_Wandel.html#heading)

<sup>2</sup>  
Mit dem Format FIRST verfolgt der KWF die Intention, solche Plattformen zu bedeutsamen Themen zu öffnen (vgl. »FIRST.digital«, »FIRST.green«).

Teilnehmende Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen profitieren vom Erfahrungsaustausch untereinander und haben dadurch die Möglichkeit, von- und miteinander zu lernen. Durch Impulsvorträge von Expertinnen und Experten sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer animiert werden, sich mit den aktuellen Herausforderungen zu beschäftigen und in einen offenen Gedankenaustausch zu treten. Um ein tiefgreifendes Verständnis für die Bedürfnisse der »Belegschaft von morgen« zu erhalten, findet heuer im Rahmen eines Dialogtages ein Austausch der teilnehmenden Unternehmen mit Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden statt. Nicht zuletzt dient das Format der Vorbereitung weiterführender Umsetzungsprojekte.

Innerhalb dieses Rahmens ist es möglich, mit den verschiedenen Akteuren auf die geänderte Arbeitswelt zu blicken und gemeinsam am individuellen Transfer in die eigene Organisation zu arbeiten. Denn, um Heraklit zu zitieren: »Nichts ist so beständig wie der Wandel.«



**KWF-Projektmanagerin Mag. Theresa Schatz** zeichnet für die organisatorische Abwicklung von FIRST.newwork verantwortlich.

**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

**Redaktion**  
Marliese Fladnitzer-Ferlitsch  
Karin Scheidenberger

**Projektkoordination**  
Karin Scheidenberger

**Umsetzungsunterstützung**  
Schlacher Unternehmens-  
kommunikation

**Gestaltung**  
Gudrun Zacharias-Maurer

**Fotos**  
Johannes Puch (alles außer Seite 7:  
Sabrina Reiter)

**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 2024

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

[www.kwf.at/magazin](http://www.kwf.at/magazin)



**Kofinanziert von der Europäischen Union**



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

