

Re:Think 2|2024

Das Magazin des VNL für Wertschöpfung

vni
ÖSTERREICH

VEREIN
NETZWERK
LOGISTIK



Ent: Bunddoy

Fast einem Dogma gleich strebt unsere Gesellschaft nach Entkoppelung. Dabei bräuchte es für eine attraktive Zukunft mehr vom Gegenteil: Neue, vorurteilsfreie Verbindungen. Das erfordert einen Perspektivenwechsel.

Entkopplung oder Kopplung?

Ein Zeitgeist, der das einseitig gedachte, kurzfristige und oft unrealistische Entkoppeln forciert, greift um. Für die attraktive Zukunft brauchen wir mehr vom Gegenteil. Neue, urteilsfreie Koppelungen und mutiges Entkoppeln von Gewohntem.

Entkoppeln ist unbemerkt zu einem tolerierten Handlungsprinzip geworden. Die Systemtheorie, die das Rückgrat des erfolgreichen Supply-Chain-Managements bildet, erklärt diese Abgrenzungen pragmatisch. Laut Luhmann erfordert ein hoher Komplexitätsgrad Vereinfachungen. Das passiert, indem Systeme sich immer mehr auf sich selbst beziehen. So entstehen spezielle Kommunikationscodes in den gesellschaftlichen Funktionssystemen – einfach gesagt, man versteht oft nicht mehr, was gesagt wird, und das bleibt zu oft unwidersprochen. Entscheidungen werden selektiver und die Kommunikation abgegrenzter. Zusammenhänge werden reduziert oder ignoriert, um die Komplexität zu verringern, die das System gefährden könnte. Das erklärt viele plakative oder unausgereifte Entkoppelungen. Viele Aktivitäten folgen – oftmals unwissentlich – diesen Prinzipien.

Die Lust an der Lossagung

So müssen wir uns von China unabhängig machen, obwohl in vielen Bereichen wie Rohstoffe, Halbfabrikate und Elektro-PKW

Europa diesen Know-how-Träger braucht. Europa will 2050 klimaneutral sein, obwohl das innerhalb der Systemgrenze Europa kaum machbar sein wird, und würde man richtigerweise die Welt als System nehmen, noch viel weniger. Kinder sollen möglichst früh mit Laptops „arbeiten“, obwohl nachgewiesen ist, dass das die Kreativitätsentwicklung der Kinder hemmt – wir verteilen Kreativitätsverhinderungsgeräte. Die Digitalisierung bestärkt den Green Deal, obwohl der enorme Energie- und Wasserbedarf das Vorhaben unterwandert. Arbeitsformen wie online, offline oder hybrid werden von Unternehmen jeweils als richtig festgelegt, die ohne die entsprechende informelle Kultur und Rituale nicht funktionieren werden. Wir entwerfen einen Green Deal, mit dem wir die Welt begeistern wollen, mit einer Verordnungsbrutalität, ohne sich mit der Welt abzustimmen, und werden damit natürlich scheitern.

Die Kraft des SCM

Abgrenzungen sind – das ist die traurige Faktenlage – eben

derzeit viel mehr salonfähig als Aufrufe zu Integrationsprozessen, die die Systemtheorie und ihre operative Vorhut Supply-Chain-Management sehr konkret bietet. Genau diese Kraft von Supply-Chain-Management sollte jedoch wirksam werden. Ein hoher Integrationsgrad, Vertrauen und Kooperation bringen Stabilität und gegenseitige Unterstützung. Hochintegrierte Systeme bringen die notwendige Ressourceneffizienz und machen ein System erst stabil. Das reduziert die Komplexität und fördert die Selbststeuerung. Die gute Nachricht: Operativ geht die Logistik mit diesen vielen und sprunghaften Entkopplungen so gut um, dass sie systemrelevant geworden ist.

Das Gegenteil von Wettbewerbsstärke

Die Herausforderung, vor der wir jedoch stehen: Wir müssen Koppelungsprozesse auch in vielen anderen Bereichen wieder wichtig nehmen. Abgrenzungen sind zugegeben notwendig für Identität und Autonomie, aber sie sollen großzügig und mit Voraussicht gewählt werden. Immer stärkere Entkopplung ist hemmend für die notwendigen Maßnahmen für Wettbewerbsstärke.

Keine einfachen Antworten

Die Systeme sind dabei viel weiter und verwobener, als es seinerzeit Pippi Langstrumpf und

ihre Nachfolger:innen so gerne postulieren. Zusätzlich steht die Gesellschaft – und darin als Teil davon die Wirtschaft – schon jetzt und in den nächsten Jahren vor enormen Herausforderungen. Die Kombination aus den um über 20 Prozent gestiegenen Produktstückkosten in den letzten zwei Jahren und den in einigen Sektoren massiv reduzierten Marktchancen braucht klare Reaktionen. Die notwendigen Pole dabei sind entweder Kostenführerschaft oder neue und integrierte Positionierung auf den Märkten und damit das Durchsetzen von notwendigen Preisen. Dazwischen wird es wohl schwierig sein, zu bestehen. Bei jedem dieser alternativen Wege zum Erfolg sind Akzeptanz und Integration, also Koppelung, der Weg zum Erfolg. Nur so können Versorgungssicherheit und Innovationskraft entstehen.

Schärfung der Sinne

Und genau deshalb stehen VNL Ö und diese Re:Think-Ausgabe für eine Schärfung der Sinne betreffend die Wechselwirkung von Koppeln und Entkoppeln. Und als Beitrag und Anregung für weiter gedachte Grenzen, mehr Akzeptanz und Integration in jeder Form – also ein deutliches Mehr an Koppelungen. Gestalten wir anders – und gemeinsam.

Herzlichst, Ihr
Franz Staberhofer



Bnw: Franz Staberhofer

Franz Staberhofer
Obmann des VNL Österreich

„Mit Laptops verteilen wir Kreativitätsverhinderungsgeräte.“

„Ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt! Für Pippi Langstrumpf gut, für Österreich nicht.“

Content



Bnw, Adobe Stock; Alexander Eder; Carsten Koall / dpa / picturedesk.com; beigestellt



Verhaltensökonomie: **„Echokammern sind das Gegenteil von Intelligenz“**

Wann ist es sinnvoll, Entscheidungen an die Meinung anderer Personen oder sogar Maschinen zu koppeln? Der Verhaltensökonom Florian Artinger weiß die Antwort.



Familienunternehmen: **Der Kitt der Generationen**

Die familiäre Bindung in der Unternehmensführung ist brüchiger geworden. Mögliche Nachfolger möchten nicht mehr so selbstverständlich in den elterlichen Betrieb einsteigen. Warum das so ist.



Linguistik: **„Der Gender-Diskurs ist in einen Fanatismus gekippt“.**

Sprache und Wahrnehmung sind eng gekoppelt. Doch können Gender und Sprachvorschriften die Welt verändern? Die Linguistin Monika Schwarz-Friesel im Interview.



Arbeitswelten: **„Verlieren Konfliktfähigkeit“**

Bringt Home Office einen Synchronisationsverlust? Und folgt daraus womöglich eine schleichende Entkopplung von der Arbeitswelt? Der Netzwerkforscher Harald Katzmaier kennt die Mechanismen.



Mensch-Maschine-Kopplung: **„Roboter können Übergriffe verhindern“**

Werden Roboter bald Pflegekräfte in Altersheimen ersetzen? Können sie das überhaupt? Robotik-Expertin Sabine Köszegi liefert eine überraschende Antwort.



Geschäftsmodelle: **„So kann man Ressourcen einsparen“**

Der gebürtige Österreicher Andreas Kroiss leitet den Werkzeug- und Gartengerätehersteller Einhell seit mehr als 20 Jahren. Wie eine raffinierte Geschäftsidee die Kunden koppelt.



Stimmkunst: **„Man kann in alle möglichen Genres Ausflüge machen“.**

Der erfolgreiche Countertenor Alois Mühlbacher über die Magie der Stimmlage, Atemführung und Einsatzminuten in zeitgenössischer Musik

Standards

Schaukastenw
Bild des Monats
Zitiert
Treffpunkte

6
10
34
40

Impressum

Re:Think – Das Magazin des VNL für Wertschöpfung
Ausgabe 2|2024

Herausgeber:
VNL – Verein Netzwerk Logistik
Wolfenstraße 39, 4400 Steyr
office@vnl.at | www.vnl.at

Chefredaktion: Daniel Pohselt
Produktion & Grafik Design:
WEKA Industrie Medien
Druck: Druckerei Berger, Horn
Coverfoto: Stock Adobe

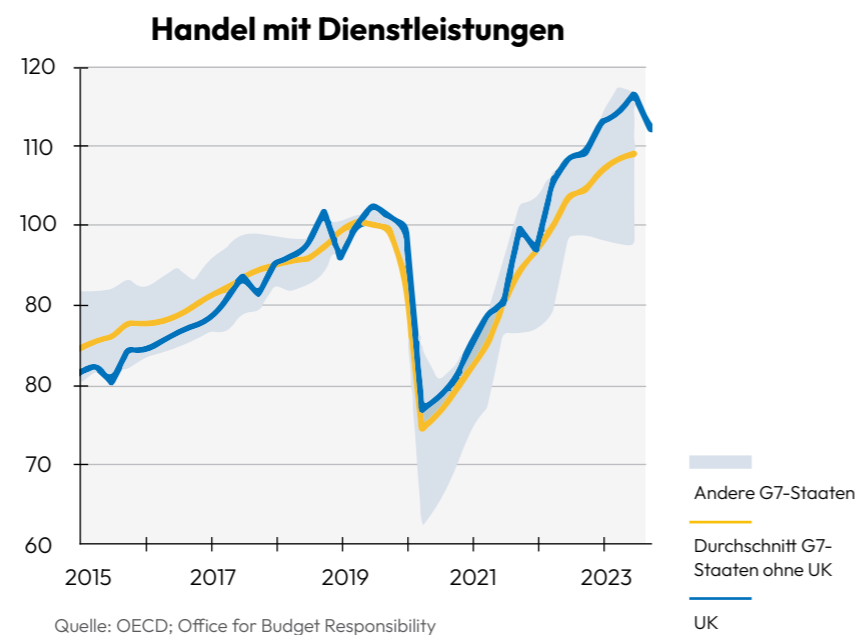
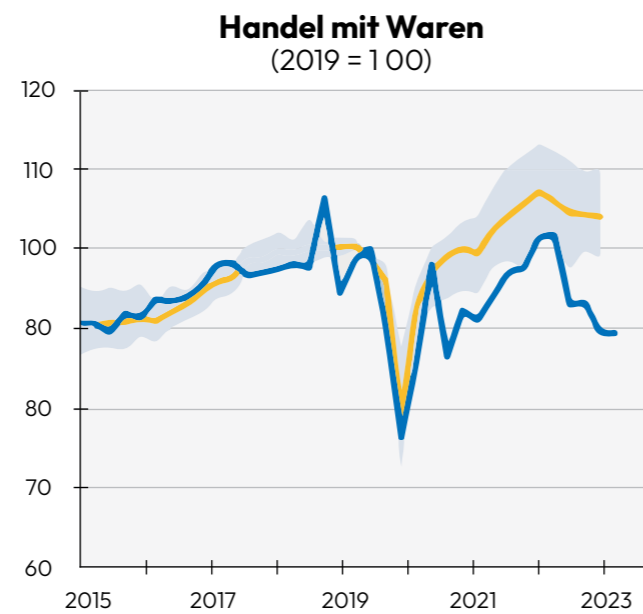
Offenlegung gem. § 25 Medien-
gesetz: Re:Think ist das Mitgliedermagazin
des VNL und unterstützt mit seinen Inhalten
das Wissen
um wirtschaftliche und politische
Hintergründe des modernen
Supply-Chain-Managements.

Was ist denn hier los?

Wie das Vereinigte Königreich nach der Brexit-Entkoppelung weiter auseinanderdriftet und was uns Chinas CO₂-Bilanz über Kopplung lehrt: Die Freuden der Synchronisation und was passiert, wenn diese verlorenght.

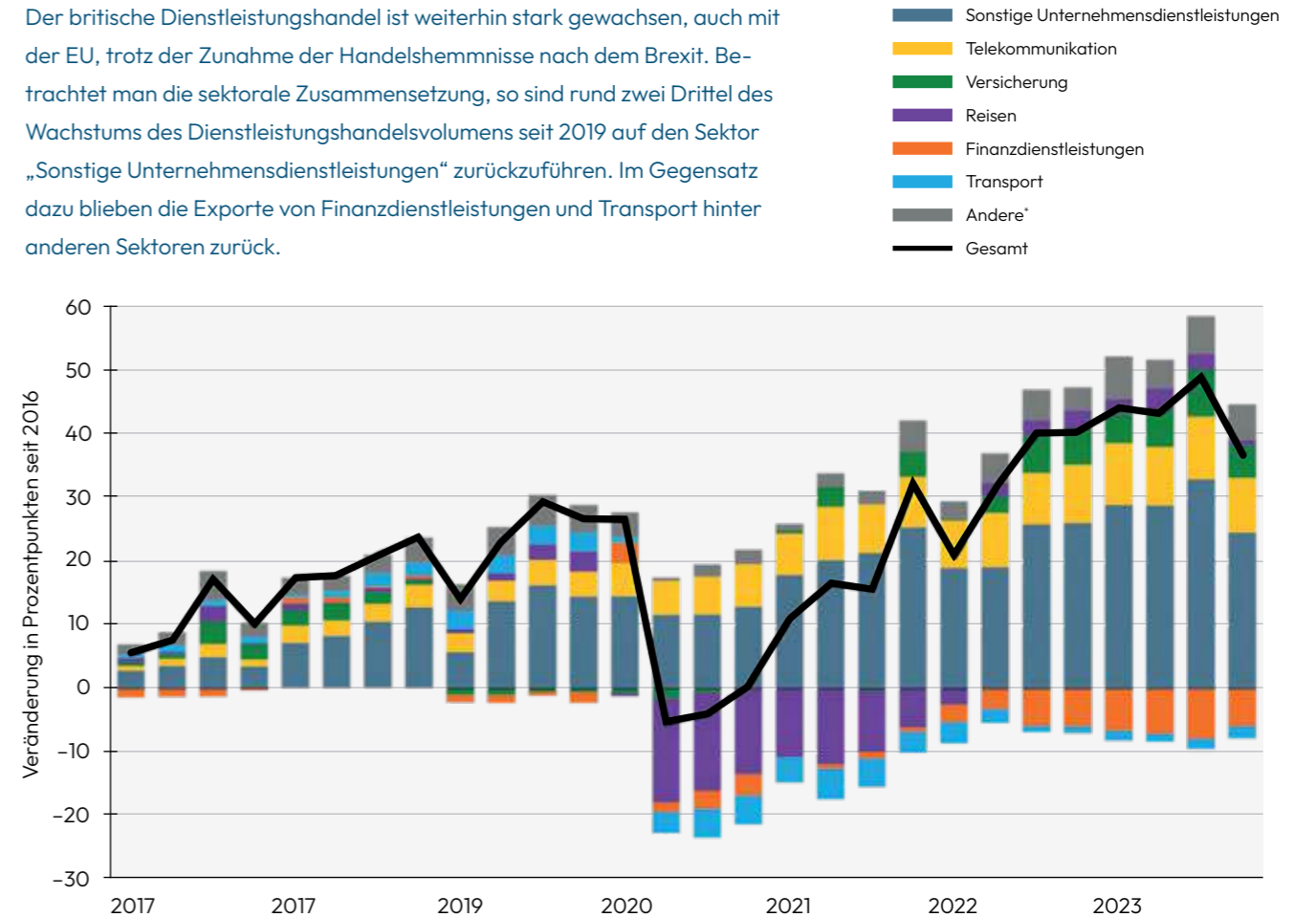
Brexit (1): Weiter auseinander denn je

Die völlig konträre Leistung des Vereinigten Königreichs im Waren- und Dienstleistungshandel nach dem Brexit spiegelt mehrere Faktoren wider. Erstens ist der globale Handel mit Dienstleistungen, bei dem das Vereinigte Königreich über einen relativen komparativen Vorteil verfügt, seit 2008 schneller gewachsen als der globale Warenhandel. Zweitens haben die Handelshemmnisse nach dem Brexit zu größeren Spannungen bei Waren als bei Dienstleistungen geführt. Drittens ist das Vereinigte Königreich bei Dienstleistungsexporten weniger von der EU abhängig als bei Warenexporten – etwa ein Drittel der britischen Dienstleistungsexporte geht in die EU, verglichen mit etwa der Hälfte bei Warenexporten. Viertens macht die Digitalisierung den Handel mit einigen Dienstleistungen einfacher.



Brexit (2): Wo UK verwächst

Der britische Dienstleistungshandel ist weiterhin stark gewachsen, auch mit der EU, trotz der Zunahme der Handelshemmnisse nach dem Brexit. Betrachtet man die sektorale Zusammensetzung, so sind rund zwei Drittel des Wachstums des Dienstleistungshandelsvolumens seit 2019 auf den Sektor „Sonstige Unternehmensdienstleistungen“ zurückzuführen. Im Gegensatz dazu blieben die Exporte von Finanzdienstleistungen und Transport hinter anderen Sektoren zurück.



* inkludiert Produktion, Konstruktion, Personal, staatliche Services
Quelle: ONS; Office for Budget Responsibility

Gehemmt

Der Brexit hat sich auf den Außenhandel der Briten negativ ausgewirkt: Etwa 30.000 Unternehmen im Vereinigten Königreich, die 2021 noch Waren exportierten, tun dies heute laut der Kommission für Handelserleichterungen TFC nicht mehr. Weniger als zehn Prozent der KMU im Vereinigten Königreich exportieren Waren, ein Drittel der Importeure ist sich nicht sicher, ob sie ihre Zölle bezahlen können

Abgeschmolzen

Der Austritt aus der Europäischen Union kommt die britische Wirtschaft einer Studie der Beratungsfirma Cambridge Econometrics zufolge teuer zu stehen. Bisher habe der Brexit die Wirtschaftsleistung um sechs Prozent geschmälert, was jährlich 140 Milliarden Pfund (163 Milliarden Euro) entspricht. Den Berechnungen zufolge wird das Beschäftigungsniveau bis 2035 infolge des Brexit um drei Millionen sinken.

Öxit-Szenerie

Nach dem Brexit liebäugeln manche Politiker in Europa mit einem ähnlichen Schritt. Österreich käme der Wegfall der EU-Mitgliedschaft teuer, so das Ergebnis einer Analyse des Wifo. Das BIP in Preisen von 2022 wäre im Schnitt um 35 Milliarden Euro oder 7,8 Prozent niedriger. Die Szenarien reichen von einem Rückgang um 5,3 Prozent bis 10,4 Prozent des BIP.

Ausbaufähig

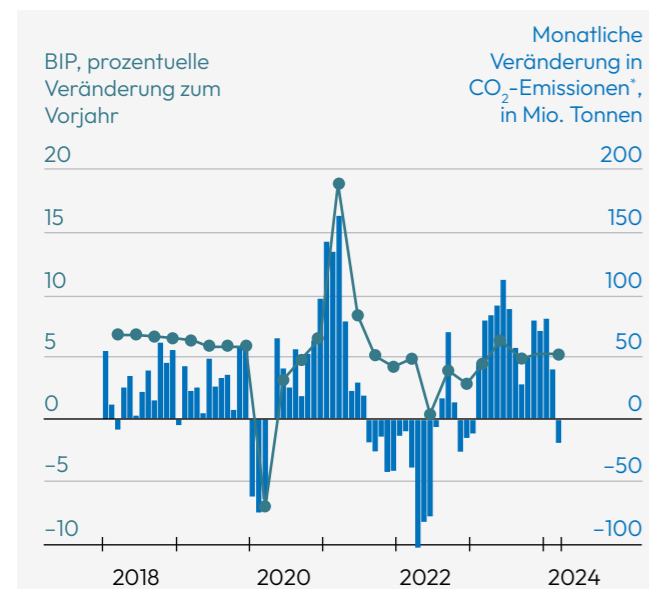
Die Verlagerung von Gütertransport auf die Schiene ist zwar ein politisches Ziel, das Jahr 2023 hat aber einen deutlichen Rückgang bei den mit der Bahn transportierten Waren gebracht. Die Menge der Güter fiel um elf Prozent auf 92,4 Millionen Tonnen, die Transportleistung – mit Berücksichtigung der gefahrenen Kilometer – ging um 8,8 Prozent auf 20,2 Milliarden Tonnenkilometer zurück, zeigen Zahlen der Statistik Austria.

Wohlstandskopplung

Auch 20 Jahre nach Beginn der EU-Osterweiterung setzen die mittel- und osteuropäischen EU-Länder ihren wirtschaftlichen Aufholprozess fort. Für 2024 prognostiziert das Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche wiiw den EU-Mitgliedern der Region ein Wachstum von durchschnittlich 2,5 Prozent, das 2025 auf drei Prozent anziehen soll.

China (1): Entkopplung auf Raten

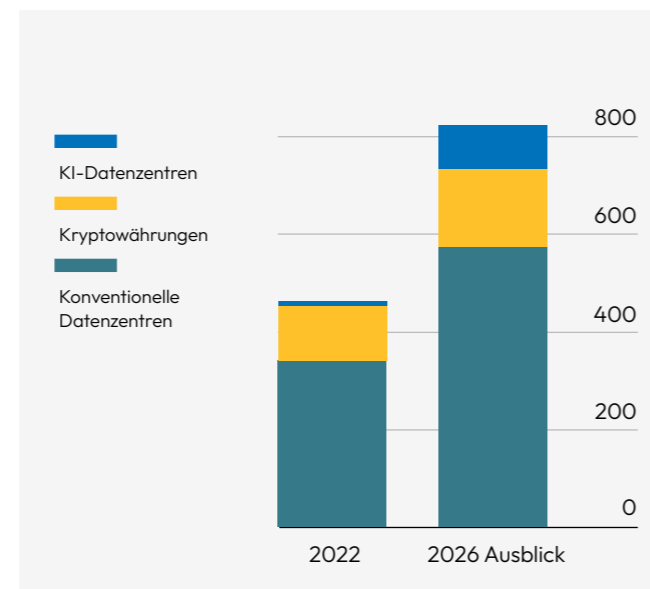
Die Volksrepublik China strebt eine Entkopplung der CO₂-Emissionen vom Wirtschaftswachstum an – mit ersten Erfolgen.



* von fossilen Treibstoffen und Zement
Quellen: Carbon Brief, LSEG Workspace; The Economist

Tech-Hunger einmal anders

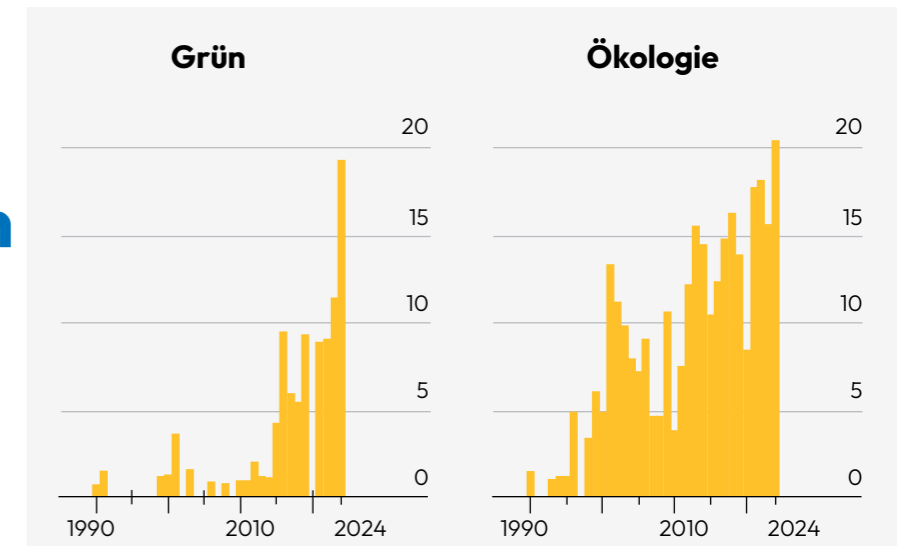
Dank smarten Devices, dürfte sich der geschätzte Bedarf an weltweit erforderlicher Elektrizität in Terawattstunden von früheren Jahren entkoppeln.



Quelle: IEA

China (2): Blumige Wortspenden

Der ökologische Umbau Chinas läuft vor allem über Sprache: Erwähnung von ausgewählten Worten in den Arbeitsberichten der chinesischen Regierung.



Quellen: National People's Congress; The Economist

In Alternativen gedacht

Bei der Stromerzeugung in Deutschland hat im vergangenen Jahr Windkraft die Kohle als wichtigsten Energieträger abgelöst. 31 Prozent des in Deutschland erzeugten Stroms stammte aus Windkraft, wie das Statistische Bundesamt mitteilte. Die Stromspeicherung aus Windkraft habe 2023 einen neuen Höchstwert von 139,3 Milliarden Kilowattstunden erreicht.

Großgründer

Trotz Konjunkturkrise, hoher Energiepreise und gestiegener Finanzierungskosten ist die Zahl der Gründungen größerer Betriebe in Deutschland gestiegen. 2023 wurden rund 118.500 Firmen gegründet, deren Rechtsform und Beschäftigtenzahl auf eine größere wirtschaftliche Bedeutung schließen lassen. Wie das Statistische Bundesamt mitteilte, waren das um 2,9 Prozent mehr als 2022. Zugleich gaben aber auch rund 96.600 größere Betriebe auf (plus 7,9 Prozent).

Digitalkluft

Mehr als die Hälfte der österreichischen Unternehmen haben den digitalen Wandel bisher nicht vollzogen. Denn nur 47 Prozent nutzen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wie Cloud Services, Data Analytics und künstliche Intelligenz. Damit ordnet sich Österreich im europäischen Vergleich im unteren Drittel ein, heißt es bei der Statistik Austria. Der EU-27-Durchschnitt liegt bei 55 Prozent. Demnach ist Österreich ein gutes Stück von dem EU-Ziel der „Digitalen Dekade“ entfernt, wonach bis 2030 drei Viertel der Unternehmen fortgeschrittene Technologien nutzen sollen.

Stütze für fossile Energien

6,5 Billionen Euro wurden laut Internationalem Währungsfonds IWF im vergangenen Jahr weltweit in Subventionen für fossile Energien gesteckt. Das entspricht sieben Prozent der globalen Wirtschaftsleistung und ist ein Rekordwert. Die direkten Subventionen haben sich demnach seit 2020 mehr als verdoppelt.

Driftwinkel

12,4 Prozent beträgt der Gender Pay Gap im Durchschnitt, im Vergleich zu 13 Prozent im Vorjahr, rechnet die Statistik Austria vor. Auch ein MINT-Studium (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) schützt nicht vor dem Gender Pay Gap. Bei Naturwissenschaften, Mathematik und Statistik liegt dieser bei 8,6 Prozent, bei Informatik und Kommunikationstechnologie bei 7,7 Prozent.

Gekommen, um zu bleiben

Die Zahl der abhängig Beschäftigten in Deutschland, die ausschließlich im Homeoffice arbeiten, hat sich durch die Coronakrise fast vervierfacht. Galt dies vor Corona im Jahr 2019 erst für 674.000 Arbeitnehmer, waren es 2022 bereits rund 2,285 Millionen oder etwa sechs Prozent aller abhängig Beschäftigten. Das geht aus einer Anfragebeantwortung des deutschen Bundesministeriums hervor.



Entkopplung als Erfolgsmodell mit Restzweifel:

Brexit-Protest im Jänner nahe dem Westminsterpalast in London.



Bnw: TOBY MELVILLE / REUTERS / picturedesk.com



Verhaltensökonom
Florian Artinger: „**Dass Absicherungskultur vor allem im Geschäftsleben weit verbreitet ist, steht außer Zweifel.**“

Bnw: beigestellt; Stock Adobe

„Echokammern sind das Gegenteil von Intelligenz“

Wann ist es sinnvoll, Entscheidungen an die Meinung anderer Personen oder sogar Maschinen zu koppeln? Und wann führt ein solches Handeln ins Verderben? Der Verhaltensökonom Florian Artinger weiß die Antworten und erklärt nebenbei auch, warum Kennedys Versuch, Kuba zu befreien, zum Scheitern verurteilt war und was Schwarmintelligenz von einer Meinungsblase unterscheidet.

Interview: Piotr Dobrowolski

Re:Think: *Herr Artinger, stimmt mein Eindruck, dass die Bereitschaft, Verantwortung für die eigenen Entscheidungen zu übernehmen, schon einmal größer war? Heute werden eher exzessiv Arbeitsgruppen gegründet, denn je mehr Leute beteiligt sind, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit, für Fehler persönlich einstehen zu müssen.*

Florian Artinger: Dass Absicherungskultur vor allem im Geschäftsleben weit verbreitet ist, steht außer Zweifel. Nicht umsonst gibt es im Englischen mit Covering Your Ass sogar einen eigenen, nicht sehr schmeichelhaften Ausdruck dafür. Auch

die Tendenz, Entscheidungen Maschinen anzuvertrauen, fällt in diesen Bereich. Dahinter steckt zum einen die Vorstellung, dass eine Software keine Fehler macht, und wenn sie doch welche macht, dann bin ich im Notfall dennoch nicht ich dafür verantwortlich, sondern eben der Computer oder der Programmierer.

Das ist jetzt aber hart formuliert. Computer können schließlich auch etwas. Und es ist bequem, sie zu nutzen.

Artinger: Ja, aber der menschliche Faktor ist für gute Entscheidungen häufig wichtig. Wir

„**Der menschliche Faktor ist für gute Entscheidungen häufig wichtig.**“

Florian Artinger, Verhaltensökonom und Professor für Digital Business an der Berlin International University of Applied Sciences

„Im Grunde sind es meinungsstarke Patriarchen, die das Entstehen von defensiven Entscheidungsstrukturen fördern.“

Florian Artinger

machen gerade eine Studie, in der wir medizinische Diagnosen und deren Qualität beurteilen. Und da zeigt sich in wunder-schöner Weise, dass eine Kombi-nation aus Mensch und Maschi-ne in vielen Situationen besser abschneidet als die Maschine allein oder der Mensch allein. Maschinen und künstliche Intel-ligenz sind sehr hilfreich, man darf sie aber nicht als eine Art allwissende Glaskugel missbrau-chen. Koppeln wir menschliche Erfahrung mit dem Potential, das künstliche Intelligenz hat, kommen wir allerdings oft zu sehr guten Entscheidungen.

Wenn Mensch und Maschine ge-meinsam bessere Entscheidungen treffen, dann könnte man auf die analoge Welt umgelegt sagen, dass mehrere Menschen gemeinsam auch bessere Entscheidungen als einer allein treffen müssten. Und doch gibt es den Punkt, an dem zu viele Köche den Brei verderben.

Artinger: Genau so ist es. Das hängt aber weniger von der Zahl der Beteiligten ab, sondern viel mehr von der Kultur einer Orga-nisation. Ich habe mit Strategie-beratern gesprochen, die zuge-

ben, dass rund fünfzig Prozent der Aufträge, die sie bekommen, ausschließlich dazu dienen, eine Entscheidung, die bereits getrof-fen wurde, mit einer Studie oder einem Gutachten zu rechtferti-gen. Das sind Aufträge, die von Unternehmen kommen, wo Feh-ler sofort negative Konsequen-zen für die Karriere haben. Aus einer solchen Erfahrung heraus ist es verständlich, dass Mana-ger solcher Unternehmen dann eben Geld für Studien bezahlen, die im Grunde wenig wert sind, aber die Verantwortung jemand anderem zuschreiben. Ande-rerseits: Wenn Organisationen offen mit externen Beratern zusammenarbeiten, kann das die Qualität von Entscheidungen natürlich maßgeblich verbes-ern.

Aber wie naiv muss ein Eigentü-mer sein, um bei schlechten Ent-scheidungen des Managements die Rechtfertigung zu akzeptieren, das habe eben ein Berater empfohlen?

Artinger: Wenn der Eigentümer selbst operativ im Unternehmen tätig ist, akzeptiert er eine solche Rechtfertigung wahrscheinlich nicht. Wir wissen aber auch, dass

es Unternehmen gibt, in denen die Eigentümer oder die Auf-sichtsräte so weit vom Tages-geschäft weg sind, dass sie selbst nicht allzu viel Einblick in die Details haben. Da kann man die eine oder andere Schwäche schon mit Studien oder Gut-achten kaschieren. Schließlich sind Berater sehr gut darin, die Ergebnisse ihrer Arbeit überzeu-gend zu präsentieren. Auf jeden Fall wissen wir, dass je nach Branche und Unternehmens-struktur 20 bis 50 Prozent der Entscheidungen nicht im Sin-ne der Weiterentwicklung des Unternehmens getroffen wer-den, sondern aus einer defensi-ven Dynamik heraus. Bezeich-nenderweise ist das in sehr stark regulierten Sektoren, wo die Angst vor Fehlern sehr groß ist, wie zum Beispiel dem Banken- oder Finanzsektor, besonders stark ausgeprägt.

Da wünscht man sich ja geradezu den sturen Manager-Patriarchen zurück. Der wusste immer, was richtig ist, und war entsprechend entscheidungsfreudig.

Artinger: Ich glaube, das ist ein Trugschluss. Im Grunde sind es solche meinungsstarken Patriarchen, die das Entstehen von defensiven Entscheidungs-strukturen fördern. Es gibt da viele schöne Beispiele dazu. Eines der bekanntesten ist die Vorbereitung der Invasion in der Schweinebucht, mit der John F. Kennedy die kommunistische Herrschaft auf Kuba beenden

wollte und die, wie wir wissen, desaströs gescheitert ist. Etliche von Kennedys Berater ahnten im Vorfeld, dass die Invasion misslingen würde, aber keiner von ihnen hat sich getraut, seine Bedenken Kennedy gegenüber auch offen auszusprechen. Mit der Folge, dass Castros Nach-folger Kuba bis heute regieren. Dieses Muster kommt immer wieder vor: Sehr meinungsstarke Führungskräfte tendieren dazu, bewusst oder unbewusst eine Unternehmenskultur zu schaf-fen, in der Kritik ebenso unter-drückt wird wie Fehler.

Was wäre das Gegenkonzept?

Artinger: Zunächst einmal, dass Führungskräfte authentisch Kritik einfordern statt sie zu verhindern. Das Zweite wäre die Bereitschaft, über Fehler zu reden: zum einen, um daraus zu lernen, mehr aber noch, um zu erfahren, dass auch andere Fehler machen, dass Fehler zum Leben eines Unternehmens da-zugehören. Diese Idee geht übri-gens auf die inzwischen legen-dären Fuckup Nights, die von einer Gruppe von jungen Unter-nehmern in Mexiko gegründet wurden mit dem bewussten Ziel, einmal nicht davon zu sprechen, wie toll sie sind, sondern über ihre großen und kleinen Miss-geschicke. Ein drittes Werkzeug, das die Forschung beschreibt, sind sogenannte Freikarten, an-gelehnt an das Monopolyspiel. Führungskräfte können an ihre Mitarbeiter Freikarten ausgeben,

die man einsetzt, wenn ein Pro-jekt scheitert oder eine Aufgabe misslingt. Damit ist die Sache abgetan und man kann wie bei Monopoly ohne negative Konse- quenzen weitermachen.

Das ist aber ein ziemlich zwei-schneidiges Schwert. Was ist, wenn am Ende des Jahres derjenige, der die meisten Freikarten abgegeben hat, keine Prämie bekommt? Oder gar gekündigt wird?

Artinger: Das wäre nicht der Sinn der Freikarten. Aber ja, wenn die Führungskraft nicht überzeugend vermitteln kann, dass Fehler in Ordnung sind, ja vielleicht sogar als Mittel der Er-kenntnis hilfreich sein können, dann nützen auch Freikarten nichts. Dann werden sich die Mitarbeiter trotzdem hüten, mu-tige Entscheidungen zu treffen, und sich hinter einer tatsäch-lichen oder vermuteten Mehr-heitsmeinung verstecken.

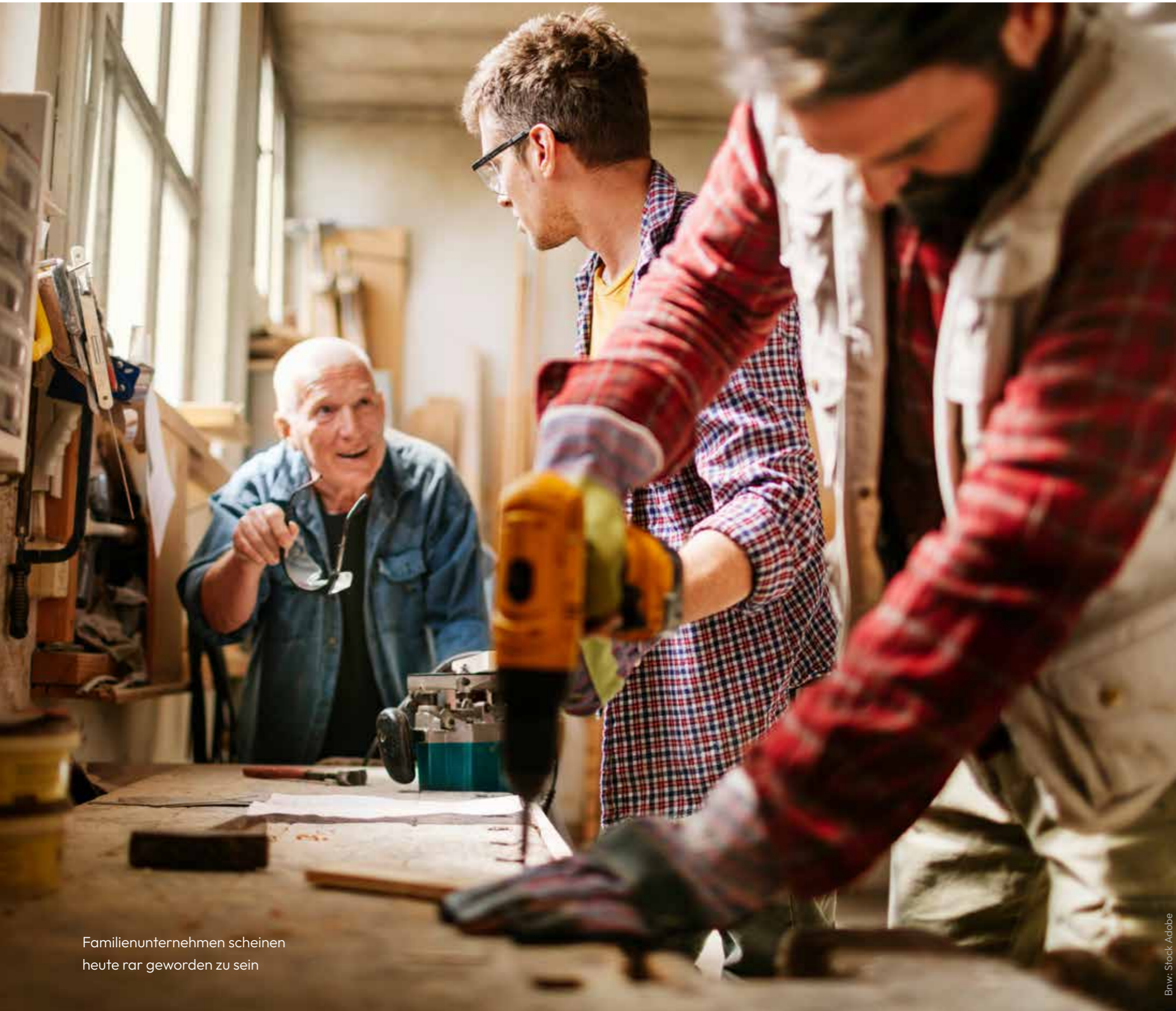
Weiß die Mehrheit aber nicht im-mer mehr als der Einzelne? Stich-wort: Schwarmintelligenz.

Artinger: Schwarmintelligenz ist ein großartiges statistisches Konzept aus dem frühen 20. Jahrhundert. Es geht zurück auf eine alljährliche Nutz-tiermesse, bei der die Bauern darum wetteiferten, das Ge-wicht eines Ochsen zu schätzen. Wer dem tatsächlichen Gewicht am nächsten kam, durfte den Ochsen behalten. Der Naturfor-scher und Schriftsteller Francis

Galton hat 1906 diese Messe besucht und die Idee gehabt, das Mittel aller Angaben als seinen Schätzwert zu nehmen ist, und damit fast punktgenau auf das Gewicht des Ochsen gekommen. Das wunderschöne Konzept der Schwarmintelligenz oder wie es bei Galton hieß, der Weisheit der Masse, kann aber niemals gruppensdynamische Prozesse, die bei Entscheidungsprozessen eine Rolle spielen, abbilden: Meinungsmache, verzerrte Wahrnehmung, gruppenkonfor-mes Verhalten und vieles andere mehr. Wer sich unter diesen Bedingungen strikt an die Mehrheitsmeinung hält, landet eher in einer Echokammer oder Meinungsblase und die sind das exakte Gegenteil von Schwarm-intelligenz.

Florian Artinger

ist Verhaltensökonom und Professor für Digital Business an der Berlin Inter-national University of Applied Sciences und assoziierter Wissenschaftler am Max-Planck-Institut für Bildungsfor-schung. Zugleich ist er Mitgründer und Geschäftsführer von Simply Rational, einer Ausgründung des Max-Planck-Instituts, die Manager und Finanz-analysten dabei unterstützt, bessere Entscheidungen unter unsicheren Rahmenbedingungen zu treffen.



Familienunternehmen scheinen heute rar geworden zu sein

Bnw: Stock Adobe

Der Kitt der Generationen

Die familiäre Bindung in der Unternehmensführung ist lockerer geworden. Mögliche Nachfolger oder Nachfolgerinnen möchten nicht mehr so selbstverständlich in den elterlichen Betrieb einsteigen wie früher: Sie haben Angst vor Steuern oder der Zukunft. Mitunter erscheinen andere Karrieren verlockender.

Von Stefan Mayki

Entkoppeln heißt mitunter Trennung von Vertrautem, lange Bewährtem und Eingespielem. Und manchmal ist damit auch das Beenden einer emotionalen Beziehung verbunden. Insbesondere wenn es um Unternehmen geht, die bisher von Familien geführt wurden und für die sich keine Nachfolge an der Spitze aus der nächsten Generation findet.

Familienunternehmen scheinen heute rar geworden zu sein, aus der Zeit gefallen, ein Überbleibsel aus Tagen, in denen noch nicht neoliberal gewirtschaftet wurde. Als noch nicht Berufs-CEOs als Jobhopper von Firmenspitze zu Firmenspitze eilten, um Stationen für den eigenen Lebenslauf zu sammeln.

Früher standen von Familien geführten Unternehmen oft

Menschen vor, die Patriarchen waren, autoritäre Führungsfiguren, die Entscheidungen nach dem Bauchgefühl und nicht nach betriebswirtschaftlichen Erfordernissen trafen, oder aber einfach Menschen, denen das berufliche Erbe ihrer Eltern und Großeltern am Herzen lag, das sie nach bestem Wissen und Gewissen bewahren und erfolgreich weiterführen wollten.

Familienunternehmen haben eine zum Teil lange Geschichte: Die ältesten Unternehmen

**„38.000
Übergaben pro
Jahr bis 2026 in
Deutschland.“**

ifo Institut

ifo Institut

Das **ifo Institut** erhebt seit 2017 für die Stiftung Familienunternehmen zentrale Gesellschaftsdaten in Umfragen zu wirtschaftspolitischen Themen. Daran nehmen jedes Jahr 1.500 bis 2.000 Unternehmerinnen und Unternehmer aus Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen unterschiedlichster Größe und aus verschiedensten Branchen teil. Inzwischen umfasst die Datenbank FamData mehr als 12.000 Unternehmen, die Hälfte davon Familienunternehmen. In der Stiftung Familienunternehmen gilt die FamData inzwischen als wertvolles Instrument ihrer Forschung.

„Nahezu die Hälfte der Firmenchefs tut sich schwer, den Betrieb in der eigenen Hand zu behalten.“

Umfrage der
Stiftung Familienunternehmen

im Datenschatz der deutschen Stiftung Familienunternehmen existieren bereits seit dem 14. Jahrhundert. Fast die Hälfte befindet sich in der zweiten und dritten Generation, bei etwa einem Fünftel reicht die Geschichte noch weiter zurück. Fünf Prozent wurden vor 1900 gegründet, weitere zehn Prozent in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts.

Generationswechsel in fast jedem zweiten Betrieb

Doch es werden weniger. Nahezu die Hälfte der im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen befragten Firmenchefs tut sich schwer, den Betrieb in der eigenen Hand zu behalten. Denn nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, auch in den Familienunternehmen treten die Babyboomer ab: Bei 43 Prozent von ihnen ist in den nächsten drei Jahren zu erwarten, dass Anteile oder das ganze Unternehmen übertragen werden. Das haben das ifo Institut und die Stiftung Familienunternehmen in einer Umfrage ermittelt. Bei den größeren Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ist es sogar die Hälfte der Firmenchefs und -chefinnen, die in dieser Zeit einen Generationswechsel vornehmen wollen.

42 Prozent aller befragten Unternehmen haben in der Familie noch keinen Nachfolger für die Geschäftsleitung gefunden. Nur 34 Prozent der immer älter werdenden Unternehmer

und Unternehmerinnen gelingt dies. Nicht viel anders sieht es in den Aufsichtsräten aus. Nur zu einem Viertel können dort Positionen mit Familienmitgliedern nachbesetzt werden.

Die Situation droht sich zu verschärfen: 2022 war fast ein Drittel der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer älter als 60 Jahre, ein knappes Viertel älter als 55 Jahre. Das ifo Institut spricht von 38.000 Übergaben pro Jahr bis 2026 in Deutschland. Zunehmend würden andere Berufswünsche verwirklicht, andere Karrierechancen gesehen, als in die Fußstapfen der Eltern zu treten. Auch die Zahl der Inhaber und Inhaberinnen pro Unternehmen geht zurück: Waren es in den vergangenen Jahren noch durchschnittlich drei Eigentümer pro Familienunternehmen, so sind es derzeit zumeist nur eine oder zwei Personen.

Bindung ans Unternehmen auf dem Land höher

In der nachrückenden Generation halten es 68 Prozent der Befragten für wahrscheinlich, dass ein Team aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern die operative Führung übernimmt. 44 Prozent schließen eine eigene Unternehmensgründung nicht aus, und 23 Prozent erwägen, das ererbte Unternehmen zu verkaufen. Dies sind laut ifo neun Prozentpunkte mehr als bei der letzten Befragung im Jahr 2020.

„42 Prozent aller befragten Unternehmen haben in der Familie noch keinen Nachfolger.“

Stiftung
Familienunternehmen

Wobei sich ein regionaler Unterschied ablesen lässt: Die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs des Familienunternehmens, das im ländlichen Raum verankert ist, kommt für Nachfolgerinnen und Nachfolger weniger in Frage als bei Unternehmen im städtischen Bereich.

Woran aber liegt die zunehmende Scheu, den elterlichen Betrieb zu übernehmen? „Der nächsten Unternehmergeneration fehlt es nicht an der familienunternehmerischen Grundhaltung, auch nicht an Leistungsbereitschaft oder Freude an der Verantwortung“, heißt es von Seiten der Studiersteller. „Aber da ist viel Angst vor der Zukunft.“ Politische Polarisierung, soziale Spaltung und der Klimawandel spielen dabei eine besondere Rolle.

Ein Stimmungsmonitor vom Sommer 2023 zeigte, dass für 61 Prozent der Familienunternehmen die Erbschafts- oder Schenkungssteuer eine starke

oder sehr starke Belastung ist. Auch der Fachkräftemangel und schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf dürften manche abschrecken, das elterliche berufliche Erbe anzutreten.

Kein Entkoppeln vom Welthandel

Die sich aber auf die Aufgabe einlassen möchten, sehen auch Chancen: Zum einen hoffen sie, im Unternehmen neue Akzente setzen zu können, aber auch sich für die Nachhaltigkeit einzusetzen, neue Organisationsstrukturen aufzubauen oder eine andere Führungskultur einzuführen.

Doch nicht nur innerhalb der Unternehmen ist ein Entkoppeln feststellbar, auch den Familienunternehmen selbst droht ein Entkoppeln, nämlich vom Welthandel. Das hat eine weitere Studie der Stiftung ergeben. „Der Preis für eine strategische Autonomie der EU und ein Reshoring von Wertschöpfungsketten wäre in Deutschland sehr hoch, und zwar vor allem kurzfristig, vor allem in bestimmten Sektoren und regional hochkonzentriert“, warnt die Studie, die von Wifo-Chef Gabriel Felbermayr und Oliver Krebs aus Zürich erstellt wurde.

Insbesondere bei großen Familienunternehmen würden die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung die Nachteile aus unterbrochenen Lieferketten oder verschlossenen Absatzmärkten überwiegen. Fazit der Studie: Decoupling würde

enorm kostspielige und langwierige Anpassungsprozesse für Unternehmen, Branchen und Regionen bedeuten.

Stiftung Familienunternehmen

Die **Stiftung Familienunternehmen** wurde 2002 gegründet und hat ihren Sitz in München. Sie wird mittlerweile von rund 600 Firmen aus dem Kreis größerer Familienunternehmen in Deutschland getragen: Die Stiftung forscht im Bereich der Wirtschaft und der Familienunternehmen und unterstützt Wissenschaftler bei ihren Doktor- oder Habilitationsarbeiten zu Themen rund um Familienunternehmen. Sie hat zudem die Einrichtung von Lehr- und Forschungsinstituten initiiert, in denen sich Wissenschaftler mit dem Unternehmenstyp Familienunternehmen beschäftigen. Die Stiftung Familienunternehmen fördert das Interesse junger Menschen an einer Tätigkeit in Familienunternehmen und möchte den Austausch von Familienunternehmen – regional, national und international – ermöglichen. Neben regelmäßigen Publikationen organisiert die Stiftung diverse Veranstaltungen.

Der Gender-Diskurs ist in einen Fanatismus gekippt

Sprache und Wahrnehmung sind eng aneinander gekoppelt. Doch können Gendern und Sprachvorschriften die Welt zum Besseren verändern? Die Linguistin und Antisemitismusforscherin Monika Schwarz-Friesel erklärt, wo bewusster Sprachgebrauch dringend nötig wäre und wo Political Correctness kontraproduktiv ist.

Interview: Piotr Dobrowolski

Solche Ausdrücke sollten wir nicht nutzen.

Und deshalb auch Texte, die in der Schule verwendet werden, dementsprechend anpassen?

Schwarz-Friesel: Dass man Schulbücher an den aktuellen Sprachgebrauch anpasst, ist normal. Was ich aber für absolut überzogen halte, ist es, auch Literatur umzuschreiben. Ein Beispiel wäre Mark Twain, der in seinen Texten Rassismus anprangert, dabei aber eben das Wort Neger verwendet, das damals gängig war. Schreibt man solche Texte um, dann zerstört man Geschichte. Da wäre es sicher besser, eine Fußnote zu setzen, die den historischen Kontext erklärt.

Gendern Sie eigentlich?

Schwarz-Friesel: Nein, das mache ich nicht. Was übrigens dazu führt, dass ich mich manchmal gegen Herausgeber wehren muss, die mir das Gendern partout einreden wollen. Ich finde es auch falsch, wenn Studierende dazu verpflichtet werden, in ihren Arbeiten zu gendern. Ich setze mich seit gut vierzig Jahren für sprachliche Gerechtigkeit ein und wurde früher, wie viele andere Frauen auch, von männlichen Professoren belächelt, weil wir einen Sprachgebrauch einforderten, der Frauen auch verbal sichtbarer macht. Inzwischen ist der Diskurs aber in einen Fanatismus gekippt, den ich für kontraproduktiv halte. Denn die breite Be-

Re:Think: *Frau Professor Schwarz-Friesel, im Deutschen haben wir das Schimpfwort Neger längst durch den vermeintlich neutralen Ausdruck Schwarzer ersetzt, der wiederum durch Person of Colour abgelöst wurde. Doch parallel dazu nimmt in der außersprachlichen Welt der Rassismus eher zu als ab. Ganz scheint das Konzept der Weltrettung durch Sprache also nicht aufzugehen.*

Monika Schwarz-Friesel: Da sprechen Sie einen komplizierten Punkt an. Denn einerseits stimmt es: Egal ob Neger, Schwarzer oder Person of Colour, diese Ausdrücke machen alle dasselbe – sie beschreiben Menschen so, dass die Hautfarbe zum Hauptbeschreibungsmerkmal wird. Und das Ersetzen eines solchen Ausdrucks durch einen anderen solchen Ausdruck wird keinen einzigen Rassisten davon abbringen, weiterhin rassistisch zu denken. Andererseits: Es gibt auch eine Diskursgeschichte. Manche Bezeichnungen, die früher üblich waren, werden von den Betroffenen als beleidigend empfunden oder sind gar eindeutig zu Schimpfwörtern geworden.



Linguistin Monika Schwarz-Friesel: „Was ich für absolut überzogen halte, ist es, auch Literatur umzuschreiben.“

Bnw: Parlamentsdirektion_Johannes_Zimmer

völkerung kann ihn längst nicht mehr nachvollziehen. Anstatt unerwünschte Ausdrücke und Sprechweisen zu canceln, müsste man viel mehr Aufklärungsarbeit leisten. Sonst verkommt Gleichberechtigung zu sprachlichem Formalismus. Gendern wie in Bayern an Schulen, Hochschulen und in Behörden zu verbieten, ist natürlich auch nicht der richtige Weg.

„Anstatt unerwünschte Ausdrücke und Sprechweisen zu canceln, müsste man viel mehr Aufklärungsarbeit leisten.“

Monika Schwarz-Friesel, Leiterin Fachgebiet Allgemeine Linguistik, Technische Universität Berlin

Befürworter einer radikalen Sprachbewusstheit argumentieren damit, dass sie eine Avantgarde sind. Und die Avantgarde ist nun einmal stets der Masse voraus.

Schwarz-Friesel: Das kann man so sehen. Ich halte allerdings die Vorstellung, man müsse bloß bestimmte Wörter aus dem öffentlichen Leben verbannen und schon verschwinden die damit verbundenen geistigen Inhalte, für ein wenig naiv.

Weil damit das Problem auf die symbolische Ebene verschoben wird?

Schwarz-Friesel: Ich würde eher sagen, weil damit die Beziehung zwischen der Welt und dem sprachlichen Symbol zu einfach gedacht wird. Denn grundsätzlich ist das Symbolsystem Sprache natürlich zentral dafür, wie wir die Welt wahrnehmen. Denken Sie zum Beispiel an so wichtige Konzepte wie Güte, Gemeinschaft, Demokratie, Gewaltenteilung. Nehmen wir die Sprache weg, brechen sie zusammen, hören auf zu existieren. Gleiches gilt für Philosophien, Fiktionen, Zukunftsvorstellungen. Den Einfluss unseres sprachlichen Denkens auf unsere Sicht der Welt hat in der Antike schon Seneca wunderbar mit der Formulierung auf den Punkt gebracht, dass es nicht die Dinge sind, die uns beunruhigen, sondern das, was wir über die Dinge denken. Antisemitismus ist ein gutes Beispiel dafür. Antisemitische Stereotype sind reine Fantasien, Fiktionen, die über Generationen fortleben und über die Sprache weitergegeben werden. Oder Verschwörungsfantasien. Sie existieren nur in den Köpfen der Menschen und sind dennoch so wirkmächtig.

Zu sagen, etwas existiert nur in jemandes Kopf und nicht in der wirklichen Welt, setzt allerdings voraus, dass man sich darauf einigt, dass es überhaupt eine objektive Realität gibt, die nicht ohnehin ausschließlich durch unsere Vorstellungen konstruiert wird.

Schwarz-Friesel: Genau auf diesen Punkt bezieht sich Wittgenstein, wenn er sagt: Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt. Oder auch Kant, der meint, das Ding an sich kann man nicht wahrnehmen, weil man es gewissermaßen immer durch die Struktur des menschlichen Gehirns sieht. Eine radikale Form eines solchen Konstruktivismus ist in der Linguistik die deterministische Sichtweise, die behauptet, dass die Wahrnehmung maßgeblich durch Sprache bestimmt wird. Auf der anderen Seite steht der Universalismus, der besagt, die menschliche Kognition ist bei allen Menschen gleich, ganz unabhängig davon, wo sie leben und welche Sprache sie sprechen.

Und wie ist es wirklich?

Schwarz-Friesel: Die Realität liegt dazwischen. Denn einerseits ist Sprache natürlich unglaublich prägend. Mit Sprache beschreiben wir nicht nur die Welt, sondern setzen Impulse in die Köpfe unserer Mitmenschen, und diese Impulse können freundlich oder feindlich sein, positiv oder negativ. Wenn in einer Gesellschaft permanent antisemitische Stereotype sprachlich reproduziert werden, dann ist die Gefahr groß, dass diese Gesellschaft selbst antisemitisch wird. Ähnlich ist es mit anderen Äußerungen, die wir hören oder von uns geben: Sie wirken sich darauf aus, wie wir die Welt sehen. Auf der anderen Seite gibt es genügend Evidenz aus der

Forschung, die nahelegt, dass es eine unabhängig von der Sprache funktionierende Kognition gibt, dass das menschliche Gehirn tatsächlich universell arbeitet. Die frühesten Arbeiten dazu haben sich mit der Farbwahrnehmung beschäftigt und da wurde zum Beispiel gezeigt, dass unabhängig davon, wie viele Farbbezeichnungen eine Sprache hat, die Art, wie Menschen Farben wahrnehmen, gleich bleibt. Solche Belege, die gegen eine sprachliche Relativitätstheorie sprechen, gibt es sehr viele. Ganz abgesehen davon würde ein wirklich radikaler Konstruktivismus eine Reihe von ethischen Problemen nach sich ziehen. Denn wenn die Welt ein Konstrukt ist: Kann man dann jemanden für einen Mord zur Verantwortung ziehen? Vielleicht ist Mord in seiner Wirklichkeitskonstruktion etwas Positives und Wünschenswertes? Wir brauchen also eine verbindliche Realität, um als Gesellschaft zu funktionieren.

Einen Hang dazu, die Welt sehr selektiv zu konstruieren, haben auch viele Verfechter einer radikalen woken Sprachbewusstheit. Dieselben Personen, die in bestimmten interkulturellen Kontexten hypersensibel agieren, finden nichts dabei, antisemitische Parolen und Codes gutzuheißen oder selbst zu verwenden.

Schwarz-Friesel: Ja, leider, das ist fürchterlich und ein ganz großes Problem. Schauen Sie sich den aktuellen Campus-Antisemitismus in Deutschland oder Öster-

„Dieser Doppelstandard ist fatal, denn: Antisemitismus ist Antisemitismus.“

Monika Schwarz-Friesel

reich an. Das sind mehrheitlich linke Studierende in Verbindung mit muslimischen, islamistischen Studierenden, die hier antijüdische Hassreden schwingen und ihre Fantasien über die Auslöschung Israels zum Besten geben. Und dann stellen sich Hunderte von Professoren vor diese Studierenden und sagen: Das ist Meinungsfreiheit, das ist Debatte, Interessanterweise sind das die gleichen Professoren, die, wenn es um Neonazisprache oder um AfD-Rhetorik geht, vehement sagen würden: Rassismus und Fremdenhass fallen natürlich nicht unter Meinungsfreiheit. Die haben ein Sprachbewusstsein für eine bestimmte politische Ideologie, aber sie versagen, wenn es um ihre eigene Klientel geht.

Sie messen sozusagen mit zweierlei Maß.

Schwarz-Friesel: Ja, und dieser Doppelstandard ist fatal, denn: Antisemitismus ist Antisemitismus, ganz gleich, von wem er artikuliert wird. Das Gehirn aktiviert automatisch judenfeindliche Bedeutungen, unabhängig von Situation und Intention. Das Laienargument, Wörter wie Genozid oder Kriegsverbrecher seien „per se nicht antisemitisch“, lässt sich schnell zurückweisen:

Auch Wörter wie „geldgierig“ und „rachsüchtig“ sind nicht per se von ihrer Bedeutung her antisemitisch, aber in Verbindungen wie „Alle Juden sind geldgierig“ oder „die jüdische Rachsucht“ haben wir klassisch antisemitische Bedeutungen. Entsprechend erzeugen haltlose Anschuldigungen wie der Genozid-Vorwurf in Bezug auf den jüdischen Staat judenfeindliche Lesarten. Daher sollte man solche Äußerungen immer kritisieren – ohne Ansehen der Person.



Monika Schwarz-Friesel

ist Kognitionswissenschaftlerin und Antisemitismus-Forscherin und leitet das Fachgebiet Allgemeine Linguistik an der Technischen Universität Berlin. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehört neben der Textlinguistik und Pragmatik die Beschäftigung mit der Sprache des Antisemitismus. Sie gilt als eine der wichtigsten Antisemitismusforscherinnen der Gegenwart. Sie ist unter anderem auch Mitglied in der Jury des vom österreichischen Parlament vergebenen Simon-Wiesenthal-Preises.

Bringt Home Office einen Synchronisationsverlust und falls ja, folgt daraus auch eine schlechende Entkopplung von der Arbeitswelt? Und kann die Digitalisierung die Effekte umkehren? Der Netzwerkforscher Harald Katzmaier im Interview.

„Verlieren Konfliktfähigkeit“



Harald Katzmaier, Gründer und Direktor der FAS Research: „Weil es keinen Rollenbruch gibt, finden wir keine Distanz zu uns selbst.“

Re:Think: Herr Katzmaier, Sie sagen Homeoffice mit Maß und Ziel. Warum?

Harald Katzmaier: In der klassischen Humangeographie gibt es die Theorie der drei Orte. Gemeint sind der private Raum, wo wir zuhause sind mit unserer Familie, weiters der Arbeitsplatz sowie der öffentliche Raum. Als vierter Raum ist der virtuelle Raum hinzugekommen. Entscheidend ist nun, dass bei jedem Wechsel des Raums auch andere Codes und Regeln gelten. Jemand benimmt sich zuhause anders als am Arbeitsplatz. Diese Durchquerung unterschiedlicher Räume, vom Aufstehen in der Früh bis zur Fahrt mit der U-Bahn, ist psychologisch extrem wichtig. Weil es hilft, in der jeweiligen Rolle eine Distanz zu finden. Auf der Straße sind Sie ein anderer als hier im Büro. Hier sind Sie der Redakteur, dort der Passant.

Was passiert aber, wenn wir immer nur zu Hause hocken?

Katzmaier: Das kennt jeder. Weil es keinen Rollenbruch mehr gibt, sondern alles miteinander vermischt wird, finden wir auch keine Distanz mehr zu uns selbst. Es leidet die Selbstreflexionsfähigkeit, wenn Sie immer in diesem Brei sind und es keine Brüche gibt in den Rollen und Orten. Es passiert eine Form von Desintegration von Abständen, Ritualen, von Wechseln mit einer – wie ich finde – klaren

Auswirkung auf verschiedene Themen.

Etwa den Arbeitsplatz.

Katzmaier: Jede Form von Organisation benötigt ein Leadership, das auf drei Prinzipien beruht: Wir müssen erstens fähig sein, Komplexität zu reduzieren und das strategisch Essenzielle herauszuarbeiten. Wir müssen zweitens in der Lage sein, das dann Vorliegende zu kommunizieren, es gilt, das Team zu onboarden und Stakeholder auf dem Weg mitzunehmen. Und wir müssen drittens die Operations auf den Boden bringen. Und jetzt komme ich zum Punkt. Operations bedeutet immer Friktionen. Immer Probleme. Immer Konflikte. Es gibt auch positive Friktionen, wenn sich Gelegenheiten auftun, in der Regel aber sind es Schwierigkeiten. Wenn Sie nun im Homeoffice sind, haben Sie eine ganz andere Möglichkeit, Friktionen oder Konflikten aus dem Weg zu gehen. Man biegt das weg und ist wieder in seinem Privatraum, es kann keiner bei der Tür hereinkommen um zu fragen: „Ist das schon erledigt?“ oder „Wie machen wir das?“

Home Office wird zur Konfliktvermeidungsstrategie?

Katzmaier: ... und zwar in einem vermeintlich geschützten Raum. Das Problem: Wir verlieren so die Voraussetzungen für das Bearbeiten von Problemen und Konflikten. Damit Konflikte produktiv

Bnw. Adobe Stock: FAS Research



Bnw: FAS Research

„Es passiert eine Form von Desintegration von Abständen und Ritualen.“

Harald Katzmaier, Gründer und Direktor der FAS Research

und nicht hysterisch oder toxisch enden, gibt es eine Voraussetzung. Wir können Friktionen dann produktiv meistern, wenn unsere Beziehung sicher ist. Also wenn wir eine starke Beziehung haben und sichere Beziehungen für unsichere Gespräche und Momente haben, dann können wir diese produktiv lösen. Jetzt wird aber zuhause schwerlich in die beruflichen Beziehungen investiert. Wer investiert dort in die Kultur? Niemand! Kultur ist eine extrem körperliche, viszerale Geschichte, hat viel mit unbewussten Wahrnehmungen zu tun, man geht bei der Teeküche vorbei und spürt, wie es Kollegen geht, man macht einen Witz. Die gesamte Arbeit der organisationalen Netzwerkanalyse basiert darauf, zu zeigen, dass eine Organisation nur funktioniert, wenn eine informelle Kultur jenseits und diesseits des Organigramms existiert. Weil man ständig respondieren muss auf Dinge, die überraschend, nicht regelkonform sind. Das ist am Rande bemerkt auch das Problem mit KI: Sobald etwas aus dem Ruder läuft, müssen wir improvisieren.

Auch im Home Office fällt improvisieren schwerer.

Katzmaier: Im Home Office spüren und fühlen wir einander nicht mehr, das führt mittelfristig nicht nur zu einem massiven Produktivitätsabfall, vor allem kann die Organisation nicht mehr voneinander lernen. Dazu müssen wir einander regelmäßig

sehen. Bindungstheoretisch gibt es zwei Kanäle, die für sichere Bindung sorgen. Der erste ist der Augenkontakt. Dieser ist in Teams-Calls technisch praktisch nicht möglich. Im Gegenteil. Man neigt dazu, sich selber beim Sprechen zuzusehen. Das zweite ist die Prosodie der Stimme. Das sind Ausdrucksmerkmale, die Melodie der Stimme. Und: Unsere Gesichter sind aufgrund der Bandbreite in digitalen Kanälen geglättet. Wenn wir einander in der Realität begegnen, hat unsere unbewusste Wahrnehmung ein unglaubliches Sensorium für mikromuskuläre Bewegungen im Gesicht des anderen. Wir nehmen über diese den Zustand des anderen wahr, ist er etwa gut aufgelegt, wir versuchen ständig den anderen zu lesen. Dadurch, dass die Algorithmen das alles ausglätten, wirkt es leblos. Wie bei Avataren. Man spürt, da stimmt etwas nicht. Der Teams-Call konditioniert uns, bereitet uns schon auf den Avatar von übermorgen vor. Das heißt: Es passiert auch neurobiologisch etwas mit uns, wenn wir uns nicht regelmäßig von Angesicht zu Angesicht sehen.

Es fällt folglich auch nicht leicht, wieder dauerhaft in die Organisation zurückzukehren, oder?

Katzmaier: Es gibt Gründe, warum es unglaublich schmerzhaft ist, wieder in so eine Ökologie zurückzukommen. Da gibt es andere Menschen, diese Anspannungen, Konflikte bewusster

und unbewusster Natur. Das ist anstrengend. Jemand kommt zurück in eine Ökologie von Menschen, die zusammenarbeiten. Im Idealfall aber gilt: Die vier eingangs genannten Orte werden wie beschrieben durchlaufen.

Das heißt aber nicht, wir müssen uns immer sehen?

Katzmaier: Natürlich nicht, das behauptet niemand. Selbstverständlich müssen wir nicht immer aufeinanderkleben. Wir leben nicht in einer Entweder-oder-Welt. Sehen wir uns zweimal die Woche, ist das

Prozesse umgemünzt wird. Wird das vermieden, entstehen Probleme mit der Produktivität und Kreativität und Responsivität und damit der Resilienz. Man hat abnehmende Resilienz.

Es gibt aber ganze Unternehmen, die nur mehr über virtuelle Teams funktionieren.

Katzmaier: Wenn man näher hinsieht, erkennt man, dass Home Office für Krisen und Kreativität nichts ist. Eher für Routinetasks, dem Abarbeiten von Tätigkeiten, dort kann es funktionieren. Mittelfristig bringt das Verweilen

„Unternehmerisch zu agieren setzt die Synchronisation von Lagebildern voraus.“

Harald Katzmaier

wunderbar. Und natürlich gibt es zuhause auch neue Kopplungen. Mit Freunden und Nachbarn. Mit Disziplinierung hat das nichts zu tun, sondern mit „getting things done“. Was sich hier gerade etabliert hat, ist ein Muster, dass immer zehn oder 30 Prozent der Beschäftigten anwesend sind, und zwar jene, die ohnehin immer anwesend sind und andere Leute sich wegdrücken aus dem Konflikt, aus der Arbeit an der Kultur, aber auch wegdrücken aus der Arbeit selbst. Im Home Office geht man nur schwer in ein Spannungsverhältnis. Und in Spannung gehen heißt: es entsteht eine Energie, die dann in produktive

zuhause eine Schwächung auf organisatorischer als auch persönlicher Ebene. Es geht ja um die Fähigkeit als Gruppe, dafür braucht es regelmäßige Synchronisation. Und das ist ja der nächste Schritt: Dass niemand mehr telefoniert miteinander. Alle texten. Man vermeidet Synchronisationsprozesse, weil jede Raum- und Zeit-Begegnung uns konfrontiert. Es ist psychologisch viel fordernder, in Echtzeit ein Gespräch zu führen als einander zeitversetzt zu schreiben. Die Begegnung ist entschärft. Wir sind so schon immer out of sync. Wie sollen wir dann wie ein Orchester spielen?

Zusammengefasst: Wir brauchen sichere Beziehungen für unsichere Situationen?

Katzmaier: Diese Kultur, die Teams besitzen, die schon oft durch Zyklen gegangen sind und technologische Herausforderungen meistern mussten, wie etwa auch Forschungsgruppen, ist etwas Unnachahmliches. Sie setzt Synchronisation voraus. Oder allgemeiner: Unternehmerisch zu agieren setzt die Synchronisation von Lagebildern voraus, Kommunikation und vor allem auch den richtigen Umgang mit Friktionen. Wenn auf informellem Weg kein Austausch vorhanden ist, steigt der Kommunikationsaufwand explosionsartig. Das weiß jeder, der erst virtuell einen Termin ausmachen muss, um mit einem Mitarbeiter zu reden. Die Reagibilität und Agilität, die wir benötigen, ist dann verloren. Die Transaktionskosten steigen massiv, denn die Konflikte, die wir nicht artikulieren und ausleben können, holen uns irgendwann ein.

Harald Katzmaier

ist Gründer und Direktor der FAS Research. FAS Research ist ein international führendes Beratungsunternehmen mit mehr als einem Vierteljahrhundert Erfahrung in der Erstellung von datenbasierten strategischen Netzwerkanalysen und Lagebildern. Katzmaier ist Experte auf dem Gebiet der angewandten sozialen Netzwerkanalyse mit Schwerpunkt auf Machtverhältnissen, Innovation und strategischen Lagebildanalysen.

„Roboter können Übergriffe verhindern“

Werden Roboter bald Pflegekräfte in Altersheimen ersetzen? Können sie das überhaupt? Und ist eine so nahe Kopplung von Mensch und Maschine wünschenswert? Die Robotik-Expertin und Robotik-Professorin an der TU Wien Sabine Köszegi liefert eine überraschende Antwort.

Von Piotr Dobrowolski



Bnw: Luiza Puiu

Sabine Köszegi

leitet den Forschungsbereich Arbeitswissenschaft und Organisation an der TU Wien. Sie ist unter anderem Mitglied im AI-Fachbeirat der Österreichischen Bundesregierung und führt den Vorsitz im Fachbeirat für Ethik der Künstlichen Intelligenz der UNESCO-Kommission Österreich.

Re:Think: Roboter, die am Shop-floor Aufgaben übernehmen, sind fast schon eine Selbstverständlichkeit. Doch wenn es um soziale Interaktion geht, scheitern sie an den einfachsten sozialen Normen. Können wir uns, nur um ein Beispiel zu nennen, den Pflegeroboter, der den Mangel an Pflegepersonal auffängt, daher abschminken?

Sabine Köszegi: Das kommt darauf an, welche Aufgaben ein solcher Roboter übernehmen soll. Die Vorstellung vom humanoiden Roboter, der mit uns in Alltagssituationen wie ein Mensch interagiert, wird allerdings tatsächlich nicht so schnell Realität werden. Denn die sozialen Regeln, die eine solche Maschine beherrschen müsste, sind unglaublich komplex. Wir erlernen im Laufe unserer Sozialisation eine unglaubliche Menge an sozialen Regeln und Normen, die wir völlig selbstverständlich und ohne es zu merken im Alltag befolgen. Zum Beispiel beim Arztbesuch: Wir

wissen, dass wir zur Anmeldung gehen müssen, andere grüßen, nicht zu laut sprechen, uns einen freien Platz suchen, warten, bis wir aufgerufen werden, und und und. Für uns ist all das klar, aber eine Maschine müsste jede solcher Regeln lernen, und das für unzählige Situationen. Doch das ist noch nicht einmal die größte Schwierigkeit.

Was ist dann die größte Schwierigkeit?

Köszegi: Die Konstruktion von Sinn. Generative Sprachmodelle wie ChatGPT sprechen zwar mit uns, aber sie verstehen das, was sie sagen, nicht. Sie berechnen bloß Wahrscheinlichkeiten. Für eine Maschine ist die unterschiedliche Perspektive der Aussage „Das Glas ist halbvoll“ und „Das Glas ist halbleer“ nicht ersichtlich, weil sie das gleiche Ergebnis beschreibt. Eine Maschine kann solche Sätze zwar verarbeiten, versteht aber nicht, dass sich

dahinter einmal eine negative und einmal eine positive Sicht auf eine Situation verbirgt. Man muss ihr all das explizit beibringen, ebenso, was sie sagen darf und was nicht. Das ist ein großer Unterschied zum Menschen. Der Mensch sucht den Sinn und will verstehen, die Maschine rechnet, klassifiziert und prognostiziert.

Wenn genug Daten und Rechenleistung da sind, kann man Roboter aber darauf trainieren, menschliches Verhalten so nachzuahmen, dass es vom echten menschlichen Verhalten nicht mehr unterscheidbar ist. Und wie heißt es doch: If it looks like a duck, swims like a duck, and quacks like a duck, then it probably is a duck.

Köszegi: Ja, das ist tatsächlich ein spannender Punkt. Die Frage, die mich aber noch mehr beschäftigt, ist: Was macht es mit uns, wenn wir mit Maschinen interagieren, die zwar wie wir zu handeln scheinen, aber keine Emotionen, keine Absichten haben? Wenn eine Maschine immer freundlich ist, immer Zeit hat, immer Geduld zeigt, verliere ich dann im Umgang mit so einer Maschine nicht Fähigkeiten, die für das menschliche Zusammenleben ganz wichtig sind? Ein Computer würde niemals sagen: „Weißt du was? Die Telefonnummer suche ich dir sicher nicht mehr raus, weil jetzt fragst du mich schon zum zwanzigsten Mal danach.“ Wer würde sich diesen Computer kaufen? Doch wir Menschen brauchen manch-

mal ein Nein und Grenzen, damit wir uns entwickeln und sicher wachsen können.

Das heißt ein „Nein“ zum Pflegeroboter.

Köszegi: Nein, überhaupt nicht. Ich bin sogar überzeugt, dass robotische Technologie dazu beitragen kann, dem Personalmangel in der Pflege und der Einsamkeit im Alter etwas entgegenzusetzen, aber nicht, weil die Leute dann mit ihrem Pflegeroboter reden, sondern weil Roboter helfen, dass mehr Möglichkeiten zur Interaktion zwischen Menschen entstehen. Ein Roboter könnte zum Beispiel dafür sorgen, dass in einem Heim Menschen mit gleichen Interessen voneinander erfahren und sich treffen. Und natürlich können Roboter auch viele Aufgaben übernehmen, die nichts mit der eigentlichen Pflege zu tun haben, den Pflegekräften aber sehr viel Zeit rauben, etwa Dokumentation. Und damit meine ich nicht schlechte Software, die das Dokumentieren noch mühsamer macht, als es ohnehin schon ist.

Sondern?

Köszegi: Wir haben an der TU ein Forschungsprogramm zur Robotik in Gesundheitsberufen. Ein Doktorand von mir arbeitet da an einem System, das per Kamera Pflegetätigkeiten erkennt und sie dokumentiert. Damit ließe sich der Dokumentationsauf-

„Die Konstruktion von Sinn ist die Schwierigkeit“

Sabine Köszegi, Leiterin des Forschungsbereichs Arbeitswissenschaft und Organisation, TU Wien

wand für die Pflegekräfte massiv vereinfachen.

Und der Datenschutz? Wer darf dann auf die Daten zugreifen? Wie sicher sind sie?

Köszegi: Das sind im Gesundheitsbereich immer ganz essenzielle Themen. Deshalb ist ein Teil des Projekts der Aufgabe gewidmet, eine Klassifikation zu erstellen, welche Tätigkeiten überhaupt und wie genau dokumentiert werden sollen und wer über die Daten verfügen soll. Es wird sicher Daten geben, zu denen nur die betroffene Person Zugang haben wird, und solche, wo es eventuell gut sein könnte, sie zu teilen. Denn es gibt in diesem Kontext auch schwierige Themen, über die wir nicht gerne sprechen: zum Beispiel Gewalt und Übergriffe in der Pflege. Und zwar von allen möglichen Seiten: von Institutionen, von Pflegekräften, von Angehörigen und von Klient:innen. Robotersysteme könnten selbst hier einen wichtigen Präventionsbeitrag leisten, allein dadurch, dass sie im Raum sind.

So kann man Ressourcen einsparen



Andreas Kroiss, Vorstand der Einhell Germany AG: „Versucht, Partner zu finden, die im Dominanzbereich angesiedelt sind.“

Bnw: Einhell

Der gebürtige Österreicher Andreas Kroiss leitet den Werkzeug- und Gartengerätehersteller Einhell seit mehr als 20 Jahren. Wie eine schlaue Geschäftsidee die Kunden an die eigenen Produkte koppelt – und wo die weitere Expansion stattfindet.

Einer für alle, alle für einen. Dieses Motto verwirklicht der deutsche Werkzeug- und Gartengerätehersteller Einhell mit seiner Akku-Plattform (Power X-Change). „Unsere Besonderheit ist, dass wir eine ganz konsequente Strategie verfolgen, indem wir unsere gesamte Energie in die Weiterentwicklung unseres kabellosen Sortiments geben“, sagt der Vorstandsvorsitzende der Einhell Germany AG, Andreas Kroiss. Der gebürtige Österreicher leitet das Unternehmen seit etwas mehr als 20 Jahren.

„Die meisten unserer Wettbewerber bieten Akkus in unterschiedlicher Voltstärke an: 40, 60, 80 Volt.“ Kroiss bezeichnet das als nicht nachhaltig und für die Kunden verwirrend. Deshalb hat Einhell seine Plattform auf den Markt gebracht. Alle Power X-Change-Akkus passen in jedes Power-X-Change-Gerät: Einer für alle, denn alle Geräte brauchen nur einen Akkutyp.

Mitbewerber würden Produkte auf den Markt werfen, deren Akkus nicht in andere Geräte der jeweiligen Firma passen, erzählt der Einhell-Chef. Sein Unternehmen koppelt also durch eine schlaue Geschäftsidee die Kunden an die eigenen Produkte, weil die

Kunden mit nur einem Akku in zwischen mehr als 300 Werkzeuge und Gartengeräte betreiben können. Für Kroiss bedeutet das aber auch Nachhaltigkeit, „denn der Kunde braucht dann weder verschiedene Ladegeräte noch Akkus. So kann man Ressourcen einsparen.“

Absoluter Mehrwert

Dazu nennt er ein Beispiel: „Wenn sich jemand einen Rasenmäher von einem Mitarbeiter kauft, dann ist da zum Beispiel ein 60-Volt-Akku drinnen. Mit diesem 60-Volt-Akku kann er eigentlich nichts machen außer den Rasen zu mähen, denn der Akku ist einfach schwer. Aufgrund seines Gewichts wäre der Betrieb einer Heckenschere zum Beispiel sehr mühsam. Bei uns werden in einem Rasenmäher entweder zwei 18-Volt- oder vier 18-Volt-Akkus kombiniert. Wenn der Kunde den Rasenmäher hat, dann nimmt er einfach einen Akku heraus und steckt ihn in die Heckenschere, den Trimmer, den Akkuschauber oder die Stichsäge.“

„Ein absoluter Mehrwert für den Kunden“, nennt es der Einhell-Chef. „Denn er braucht nicht mehr über die Kompati-

bilität nachzudenken. Kundenbindung im gesamten Haus- und Gartenbereich über den Akku? „Vergleichen Sie unser System mit Nespresso. Wenn Sie die Nespresso-Kaffeemaschine in Ihrer Küche stehen haben, dann kaufen Sie auch die Kapseln von Nespresso und nicht von jemand anderem. Das ist Kundenbindung. Der Akku ist sozusagen der Einstieg.“

Benzinmotor ohne Zukunft.

Für Einhell steht der Akku deshalb im Fokus. „Ich glaube fest daran, dass der Benzinmotor im Garten keine Zukunft hat“, sagt Kroiss. Er sei mühsam zu bedienen und problematisch in der Wartung. „Ich glaube, der Benzinmotor wird in der westlichen Welt in den nächsten zehn Jahren vollständig verschwunden sein und durch Akku ersetzt werden.“ Doch es gibt auch noch das Kabel. Mit einem Elektro-Rasenmäher im Garten zu mähen und ein zig Meter langes Verlängerungskabel genachzuschleifen,

„Als ich angefangen habe, war Einhell eine Firma ohne klare Positionierung und Strategie.“

Andreas Kroiss, Vorstand der Einhell Germany AG

Zum Unternehmen

Einhell ist ein Werkzeughersteller mit Sitz in Landau an der Isar in Deutschland und aktuell 2700 Mitarbeitern weltweit. Das Unternehmen ist aus einem Installationsbetrieb entstanden und ist derzeit weltweit mit 40 Tochterunternehmen, darunter auch in Österreich, präsent. Es richtet sich mit seinen momentan mehr als 300 Produkten in zwei Geschäftsfeldern an die Heimwerker und die im Garten arbeitenden Privatkunden. 2015 brachte Einhell die Akku-Plattform Power X-Change heraus, deren herausragendes Merkmal es ist, dass Einhell-Akkus in jedes andere Gerät der Firma passen. In diesem Jahr wird Einhell 100 Jahre alt. Vorstandsvorsitzender ist seit Beginn 2023 der Österreicher Andreas Kroiss.

„Ich glaube, der Benzinmotor wird in der westlichen Welt in den nächsten zehn Jahren vollständig verschwunden sein und durch Akku ersetzt werden.“

Andreas Kroiss

ist ebenfalls mühsam. Was auch für alle anderen Gartengeräte gilt.

„Wir haben entschieden, dass wir nach der Saison 2025 alle Benzingeräte mit Ausnahme von Stromerzeugern aus dem Sortiment nehmen“, kündigt Kroiss an. „Neuentwicklung im Bereich der benzinbetriebenen Geräte machen wir schon seit drei Jahren nicht mehr. Das Kabel werden wir in eingeschränktem Umfang behalten.“

Zielkunde von Einhell ist der private Haus- und Gartenbesitzer. „Unsere Mission ist, dass wir unseren Kunden eine kabellose Freiheit bei allen Arbeiten in und rund um Haus und Garten ermöglichen. Wir wollen, dass unsere hunderten Millionen Kunden weltweit Spaß und Freude bei der Umsetzung ihrer Heimwerkerprojekte und ihrer Gartenarbeit mit unseren Akkugeräten haben.“ Die zweite Zielgruppe sind ambitionierte Do-it-Yourselfer sowie Gewerbebetriebe. Die Industrie ist hingegen keine Zielgruppe von Einhell.

Seine Produktpalette erweitert das Unternehmen jährlich. Bis 2027 soll das Angebot von derzeit mehr als 300 akkubetriebenen Geräten auf 450 ansteigen. „Wir haben die Kapazität, dass wir pro Jahr zwischen 50 und 60 neue Produkte entwickeln“, sagt Kroiss. „Es ist immer ein Mix zwischen dem Ablösen bestehender Produkte, die am Ende des Produktlebenszyklus sind, und der sinnvollen Erweiterung der Plattform.“ Um das Sortiment nicht

„auszufransen“, konzentriere man sich auf handgeführte Elektrowerkzeuge, Stationärgeräte, das gesamte Gartenprogramm, Wassertechnik und Reinigen.

Zwar gibt es zahlreiche Anbieter auf dem Markt, aber Kroiss ist überzeugt, dass nur wenige übrig bleiben werden. Einhell halte mit mehr als 300 Geräten auf seiner Plattform für den Do-it-Yourselfer „das beste und breiteste Angebot im Moment“ bereit, so Kroiss.

Früher Handwerksbetrieb

Einhell ist aus einem kleinen Handwerksbetrieb hervorgegangen. Vor genau 60 Jahren wurde das Unternehmen in Landau an der Isar gegründet. Heute hat es 2700 Mitarbeiter und mehr als 40 eigene Tochtergesellschaften. Neben ganz Europa ist der Konzern auch in Australien, Kanada, Thailand, Vietnam und Südafrika sowie auf den wichtigsten Märkten Südamerikas vertreten. „Unsere Expansion setzen wir weiter fort. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2030 in allen relevanten DIY-Märkten der Welt mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten zu sein“, so Kroiss und ergänzt: „Die USA sind mein großes Ziel, weil sie einfach der größte DIY-Markt der Welt sind.“

Mit seiner eigenen Karriere kann Andreas Kroiss zufrieden sein. Drei Jahre lang war er Geschäftsführer der österreichischen Tochtergesellschaft von Einhell. 2001 wechselte er ins Headquarter, wo er seit Beginn

„Neuentwicklung im Bereich der benzinbetriebenen Geräte machen wir schon seit drei Jahren nicht mehr.“

Andreas Kroiss

2003 das Unternehmen als CEO weiterentwickelt. „Als ich anfangen habe, war Einhell eine kleine Firma, die einen Umsatz von etwa 150 Millionen Euro erzielt hat, aber ohne klare Positionierung und Strategie“, sagt er. Eine Aktie war damals 4,80 Euro wert. Heute ist sie mit über 170 Euro ziemlich gewichtig. Deshalb wird die Einhell-Aktie in diesem Jahr gedrittelt, was laut Kroiss erwarten lässt: „Mehr Käufe und Verkäufe, was für die Aktie sicherlich gut ist.“ Der Umsatz von Einhell liegt heute bei knapp einer Milliarde Euro. Zwischen 2027 und 2029 will das Unternehmen die zweite Milliarde erreichen. Die Wachstumsstrategie sieht ein Plus jenseits von acht Prozent vor.

Markenpartnerschaften

Was das Marketing angeht, ist Einhell zwei Markenpartnerschaften eingegangen: Mit dem Mercedes-AMG-Petronas-F1-



Einhell-Chef Kroiss: „Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2030 in allen relevanten DIY-Märkten der Welt mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten zu sein.“

Team und dem FC Bayern München. „Durch unsere Ausrichtung als „Die Akku-Kompetenz“ wollen wir uns als Marke im Dominanzbereich positionieren. Aus diesem Grund haben wir versucht, Partner zu finden, die im Dominanzbereich angesiedelt sind.“ Denn der FC Bayern stehe „für Dominanz, Emotion, Ausdauer und Leistung“. „Wir sind der Official Tool-Expert von Mercedes in der Formel 1. Das bedeutet, dass alle Akku-Geräte, die im Formel-1-Umfeld sowohl in der Mercedes-Box als auch in der Renngarage verwendet werden, alle Produkte, die in der Formel 1 verwendet werden, Einhell-Geräte sind. Die Bremsen beim Formel-1-Rennwagen werden zum Beispiel mit unseren Laubbläsern gekühlt.“ Eine Partnerschaft, die über das reine Logo hinausgehe: „Wir haben auch die Möglichkeit, mit den Mechanikern, die in dieser Partnerschaft natürlich unsere Heros sind, Social Media Content zu drehen. Mercedes hat

über 13 Millionen Follower nur auf Instagram.“ Die Videos zeigen Mechaniker bei der Arbeit mit Einhell-Produkten, während sie über die Ausdauer und Leistung der Produkte berichten.

Zusätzlich ist der Motorsportchef von Mercedes, Toto Wolff, Markenbotschafter von Einhell, der in den Social-Media-Kampagnen wie auch in den TV-Spots des Unternehmens eine zentrale Rolle spielt. Beim FC Bayern lief es mit Oliver Kahn ähnlich, doch seit dessen Abgang vom FC Bayern gibt es dort keinen Einhell-Markenbotschafter. Seither nutzen wir die Allianz Arena für unsere Markenkommunikation und haben seit der letzten Saison vier Minuten Bandenwerbung bei jedem Bundesliga-Heimspiel“, sagt der Einhell-Chef. Mit dem FC Bayern besteht die Partnerschaft seit 2021, mit Mercedes seit 2023. „Aktuelle Marktforschungsergebnisse belegen den positiven Einfluss auf unser Image.“ Erfolgreich gekoppelt.

Große Worte zu ... Kopplung

Wie das Gemeinschaftsprojekt „Neue Seidenstraße“ polarisiert – und warum Alleingänge bei der Klimapolitik der falsche Weg sind.



„Wir werden wahrscheinlich nie erfahren, was wirklich die Absicht der Neuen Seidenstraße war.“

Jacob Gunter, Senior Analyst, MERICS



Bnw: European Union

„Das ist nichts anderes als historisch.“

EU-Kommissionspräsidentin **Ursula von der Leyen** über das Vorhaben, Europa, den Nahen Osten und Indien über ein Schienen- und Schiffsprojekte besser miteinander zu verbinden.

„Sollte jedes Land in Europa allein Energie- und Klimapolitik betreiben, wäre dies mit hohen Mehrkosten verbunden.“

Mathias Mier, ifo-Forscher



Bnw: ifo

„Ohne eine Qualifizierungs-offensive bei den Arbeitskräften kann KI ihr Potenzial nicht entfalten.“

Sandra Durth, McKinsey



Bnw: Stock Adobe

„So wie wir dazu beigetragen haben, dass Chile weltweit führend in der Kupferproduktion ist, werden wir uns nun dafür einsetzen, dass unser Land führend in der Produktion von Lithium wird.“

Máximo Pacheco, Geschäftsführer Codelco



Bnw: Stock Adobe

„Es droht im Weltraum eine erneute Abhängigkeit von ausländischen Staaten und Tech-Unternehmen.“

Siegfried Russwurm, Präsident BDI



Bnw: BCCG

„Ich warne vor einer weiteren handelsseitigen Entkoppelung Deutschlands und Großbritanniens.“

Michael Schmidt, Präsident der British Chamber of Commerce in Germany

... Entkopplung

Wie Chinas Technologiehunger Europa herausfordert und der Westen alte Handelsbündnisse hinterfragt.



Bnw: DIHK

„Setzen sich die Handelsentwicklungen des letzten Jahres fort, dann überholen die USA China als wichtigsten deutschen Handelspartner spätestens im Jahr 2025.“

Volker Treier, Außenwirtschaftschef der Deutschen Industrie- und Handelskammer DIHK

„47 Prozent der befragten Großunternehmen aus Europa und den USA hätten Investitionen angeschoben, um ihre Produktion zurück ins Heimatland oder ins nähere Ausland zu verlagern.“

Aus einer Capgemini-Studie



Bnw: Stock Adobe

„Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wird China Deutschland noch vor dem Ende des laufenden Fünfjahresplans im Jahr 2025 in der Biotechnologie deutlich überholt haben.“

Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln)

„Die dominante Stellung Chinas im Außenhandel mit Deutschland bröckelt.“

Aus einer Studie der Außenhandelsgesellschaft Germany Trade and Invest GTAI

„Man kann in alle möglichen Genres Ausflüge machen“

Der international erfolgreiche Countertenor Alois Mühlbacher über die Magie der Stimm- lage, Atemführung und Einsatzminuten in zeit- genössischer Musik.

Von Stefan May


Re:Think: *Herr Mühlbacher, Sie sind nach dem Stimmbruch gleich Countertenor geworden. Das heißt, es war keine lange Suche nach einer Stimmlage. Hat es sich so entwickelt oder haben Sie sich dafür entschieden?*

Alois Mühlbacher: Am Ende ist es natürlich eine Entscheidung, aber in meinem Fall war das so, dass sich die ganz normale Männerstimme, also Bass-Baritonstimme entwickelt hat, aber dass die hohe Stimme immer funktioniert hat. Ich war ja sehr erfolgreich als Kind in der Knabenstimme und habe natürlich auch Angst gehabt vor dem Stimmbruch, wenn praktisch mein künstlerisches Mittel, mit dem ich mich ganz speziell ausdrücken kann, weg ist. Somit war dies dann eine große Erleichterung, dass das eben nicht weg sein würde, sondern bleibt. Und dann war das für mich keine wirkliche Entscheidung, sondern irgendwie ganz logisch, in dieser Stimmlage weiterzusingen und weiterzuarbeiten. Der Körper

und die Stimme verändern sich total durch den Stimmbruch, dann muss man das in einem gewissen Sinn neu lernen oder zumindest adaptieren. Aber natürlich ist mir von der Knabenstimme her viel geblieben, was die Klangvorstellung oder die Technik betrifft.

Das ist aber wahrscheinlich ähnlich, wenn man Tenor, Bariton oder Bass wird. Oder muss man sich besonders umstellen?

Mühlbacher: Man muss die Technik neu erarbeiten. Als Kind singt man ja viel mit sehr viel Intuition. Und dann gibt es einen Punkt, bei mir war das so, wo man dieser Intuition nicht mehr ganz vertraut und sie hinterfragt. Schließlich wird es schwierig, und man muss es mühsam und in kleinen Portionen ganz genau analysieren und lernen. Und jetzt bin ich mit dem Studium fertig, und seit eineinhalb oder zwei Jahren – der Prozess hat beinahe zehn Jahre oder länger gedauert – kann ich wieder beginnen, total



„Counter ist kein Wunder oder Phänomen, sondern eine einfach zu erklärende technische Sache.“

Alois Mühlbacher, Countertenor, über den unglaublichen Körpereinsatz

Bnw: Alexander Eder

loszulassen, dem Gelernten zu vertrauen und wieder die Intuition spielen zu lassen. Das ist ja das, wo man eigentlich hin will: zum kindlichen Ansatz. Das geht natürlich nicht direkt, sondern da muss man vorher einen großen Umweg über das Lernen und das Studieren gehen.

Sie haben die Technik angesprochen: Bedeutet das, man braucht keine hohe Männerstimme, um als Countertenor zu singen?

Mühlbacher: Ja, das hat mit dem gar nichts zu tun. Man singt mit einem Teil der Stimmbänder oder mit der Randschwingung der Stimmlippen, das ist das Falsett. Letztlich kann jeder Mann hoch quietschen. Das ist in unserem Fall extrem ausgebaut und natürlich verbunden mit einem gewissen Talent und einem Drang, das zu machen. Hinzu kommen auch physiologische Voraussetzungen. Aber grundsätzlich ist Counter kein Wunder oder Phänomen, sondern eine einfach zu erklärende technische Sache.

Sie entkoppeln, schalten quasi um. Kann man sich das etwa so vorstellen wie das Jodeln?

Mühlbacher: Es ist in einem gewissen Sinn vergleichbar, weil es um eine Spannung geht, die höher liegt, also entkoppeln stimmt in gewisser Weise. Auf der anderen Seite muss man aber körperlich eine ziemliche Stütze haben. Man kann das da-

mit vergleichen, wenn Frauen in das Pfeifregister wechseln, das beginnt beim dreigestrichenen C. Da legen sie einen Schalter um, entkoppeln und dann beginnt eben eine andere Funktion der Stimme zu arbeiten. Aber dafür braucht es einen unglaublichen Körpereinsatz. Schon von der Atemstütze her, damit man überhaupt diese Entkopplung zustande bringt.

Wenn Sie sagen, da macht der Körper mit: Was wird denn da besonders beansprucht außer den Stimmbändern und der Atmung?

Mühlbacher: Beim professionellen Singen lernt man vor allem die Muskeln zu steuern oder mit Botschaften irgendwie zu versorgen, was sie tun sollen. Das Wichtigste beim Singen ist die Atemkontrolle und dass der Atem in einer richtig dosierten Portion jeweils durch die Stimmbänder fließt. Dann entsteht eben dieser subglotische Druck, der den Klang erzeugt. Da lernt man, wie man mit dem Körper die Atemführung steuert. Und da sind wahnsinnig viele Muskeln damit verbunden, alles, was den Bauchbereich betrifft, das Zwerchfell, aber auch die ganze Rückenmuskulatur. Es ist praktisch alles in Arbeit, was den Oberkörper betrifft. Es geht aber bis zu den Füßen runter. Das Ziel des Sängers ist, dass der Halsbereich, dort, wo die Kehle sitzt, frei ist, ohne Spannung. Da muss totale Entspannung herrschen, während der Rest des

Körpers unter einem ziemlich hohen Muskeltonus steht. Die Stimme kann nur dann frei sein, wenn alles andere rundherum die richtige Stütze gibt.

Könnten Sie auch andere Lagen singen, etwa Tenor?

Mühlbacher: Meine Stimme, mit der ich jetzt spreche, ist Bassbariton, eher tiefer. Ich kann als Bass sogar Sarastro singen. Auch da sieht man, dass das Falsett nicht mit einer hohen Männerstimme zusammenhängt, sondern dass das eben wirklich eine spezielle Technik ist.

Ist der Countertenor im Augenblick in Mode? Oder ist er speziell auf das Barockgenre ausgerichtet, das ja auch heute populärer ist als früher?

Mühlbacher: Ja, es gibt viele große Barockfans und wirklich einen Boom und natürlich auch einen Countertenor-Boom sozusagen. Und es gibt sehr viele tolle junge Kollegen, die in den letzten Jahren unglaubliche technische Möglichkeiten aufweisen. Was die Entwicklung der Technik und Möglichkeiten angeht, hat sich wahnsinnig viel getan in den letzten Jahren, und viel kann man eben auf den Barockmusik-Boom zurückführen, dass Countertenöre immer gefragter sind.

Können Countertenöre auch andere Stimmlagen ersetzen, etwa einen Sopran. Ich denke da an Hosenrollen wie im Rosenkavalier.

Mühlbacher: Der Rosenkavalier ist eine meiner Lieblingsoper, der Octavian ist aber eine extrem dramatische Partie. Die habe ich noch nie von einem Countertenor gehört. Aber zum Beispiel der Cherubino im Figaro wird schon immer häufiger mit Countertenören besetzt. Es gibt auch schon sehr viele männliche Soprane, die bis in dieses Pfeifregister hinauf technische Möglichkeiten haben.

„Beim Singen entsteht die totale Entkopplung durch vollkommene Verkoppelung mit der Musik.“

Alois Mühlbacher

Sind Countertenöre auch so etwas wie Wanderer zwischen den Welten von U- und E-Musik?

Mühlbacher: Ich glaube, wenn ein Mann hoch singt oder mit einer Knabenstimme, dann ist es etwas Spezielles. Das kommt vor allem bei der sakralen Musik zur Geltung. Jetzt wird es ein bisschen umgestellt durch die Besetzungen in den Opern und mehr einem weiblichen Klang angepasst. Aber gerade die früheren Countertenöre wie Andreas Scholl, diese gerade geführte Stimme mit

wenig Vibrato, das hat ja auch etwas ganz Magisches und irgendwie fast Zwischenmenschliches. Man könnte auch wunderbar ein engelhaftes Wesen damit ausdrücken. Und so wird auch der Countertenor jetzt sehr oft auch für zeitgenössische Musik eingesetzt. Man kann in alle möglichen Genres Ausflüge machen, weil es eben durch die Stimmlage einen speziellen Reiz bekommt und einen ganz eigenen Charakter.

Machen Sie solche Ausflüge auch?

Mühlbacher: Das habe ich mit dem Queen-Song in einem YouTube-Video gemacht, zusammen mit dem Spring String Quartet. Das ist ein Jazz-Crossover-Streichquartett aus Oberösterreich. Die machen immer wieder die wildesten Crossovergeschichten, und mit denen habe ich mich da zusammengetan. Wir wollen in diese Richtung weitermachen, auf höchstem Niveau und mit einem tollen Arrangement. Zum anderen wird dadurch ein ganz anderes Publikum angesprochen, wenn man Leute für Barockmusik oder überhaupt für einen Countertenor oder für mein Stimmfach begeistern kann, indem man Ausflüge in eine andere Musikrichtung macht.

Wo wollen Sie in Zukunft Ihren Schwerpunkt setzen?

Mühlbacher: Das hängt davon ab, wo man engagiert wird und was man selbst initiiert. Mit dem Spring String Quartet gab



Bnw: Alexander Eder

Alois Mühlbacher

ist 29 Jahre alt und stammt aus Hinterstoder. Die Florianer Sängerknaben als traditionelle Musikerschmiede haben auch seinen künstlerischen Weg vorgezeichnet. Schon früh trat er öffentlich auf, als Jugendlicher etwa an der Staatsoper in Wien. Mühlbacher singt seit seinem Stimmbruch als Countertenor. Er studierte Sologesang an der Musik und Kunst Privatuniversität (MUK) der Stadt Wien. In Linz absolvierte er zusätzlich eine Schauspielausbildung. Inzwischen reichen seine Auftritte von Wladiwostok bis Los Angeles, von den Musikfestspielen Potsdam Sanssouci bis zu den Salzburger Festspielen. Der junge Künstler hat bereits mehrere CDs produziert. Mühlbacher lebt in Wien und London.



Bnw: Alexander Eder

Haben Sie ein persönliches Special in Ihrem Leben, das von der Musik quasi entkoppelt ist?

Mühlbacher: Grundsätzlich ist es so, wenn man so intensiv mit dem Singen aufgewachsen ist wie ich, dann ist das Singen eigentlich das größte Hobby, und ich sehe eigentlich nie das Bedürfnis nach großem Entkoppeln vom Singen oder der Musik, sondern ich höre mir gerne in der Freizeit Musik an, gehe sehr viel ins Konzert, horche mir sehr viel Kollegen an oder eine ganz andere Musikrichtung. Aber ich interessiere mich im Allgemeinen sehr für Kunst, auch für bildende Kunst. Ich habe als Kind sehr viel gemalt. Und das mache ich jetzt wieder, in einem ganz anderen Stil. Damals habe ich gerne Landschaften gemalt, ganz bildhaft, jetzt sehr abstrakt. Und das macht mir großen Spaß, und ich kann es irgendwie als Ausgleich sehen. Da kann man sehr viel Inspiration für die Musik schöpfen. Beim Singen entsteht die totale Entkopplung durch vollkommene Verkopplung mit der Musik. Dadurch kann ein Zustand erreicht werden, der das Gefühl einer absoluten Freiheit vermittelt und gleichzeitig etwas Überirdisches erahnen lässt. Das macht süchtig und dafür übt man stundenlang, denn ein derartiges Empfinden verlangt auch Perfektion.

„Es gibt schon viele männliche Soprane, die bis in dieses Pfeifregister hinauf technische Möglichkeiten haben.“

Alois Mühlbacher

es einige Konzerte, aber neben Crossover machen wir auch ganz klassische Sachen, die für Streichquartett arrangiert wurden. Zum anderen habe ich selbst ein Ensemble für Alte Musik mit dem Namen Pallidor gegründet. Mit dem habe ich ein großes Konzert gehabt beim Barockfestival in Sankt Pölten, das ich seit diesem Jahr künstlerisch leiten darf. Mit Pallidor mache ich vor allem Bach-Projekte. Zum anderen habe ich viele Engagements. Das Ziel ist natürlich immer, größere Sachen zu machen. Aber diese ganzen großen Händel-Rollen, wie Rinaldo oder Ruggiero in Alcina, die können noch ein bisschen auf sich warten lassen, denn an einem Opernabend singt man dann sieben, acht Arien, und da muss die Stimme einfach reifen und wachsen für diese großen Partien.

Veranstaltungen:



Bnw: Stock Adobe

Nachhaltige Logistik

Das Aufzeigen der aktuellen Herausforderung in den Lieferketten, die gemeinsame Entwicklung von innovativen und nachhaltigen Lösungen und das Netzwerken stehen im Mittelpunkt des Logistik Forums Wien: Um die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Logistik zu erhalten und auszubauen, sind Innovation und Investitionen notwendig. Das öffentliche Image der Logistikbranche muss verbessert werden, um die Attraktivität für Fachkräfte zu steigern. Nachhaltiger Warentransport kann durch den Einsatz umweltfreundlicher Technologien und optimierter Prozesse erreicht werden. Die zahlreichen Baustellen im deutschen Schienennetz werden in den kommenden Jahren erhebliche Auswirkungen auf den Transport von und nach Österreich haben, während der Einsatz von KI das Potenzial hat, die Effizienz und Flexibilität der Logistikbranche deutlich zu erhöhen.

Termin: 2. Oktober 2024
Ort: Wien

Informationen:
vnl.at



Game-Changer

Wie können wir wettbewerbsfähig bleiben, in einer Welt, in der uns China, Indien und USA überholen (wollen)? Sind die besten Supply Chains der Game-Changer, um die notwendigen Wettbewerbsvorteile zurückzugewinnen? Und mit welchen Lösungen von führenden Unternehmen kann man solche Game-Changer für sich nutzen? Das Logistikforum Graz 2024 stellt sich diesen Fragen und zeigt intelligente Lösungen in vier Handlungsfeldern auf: Digitalisierung, Last Mile Logistics, Nachhaltigkeit und grüne Logistik und der Mensch-Maschine Kollaboration.

Termin: 4. November 2024
Ort: Graz

Informationen:
vnl.at



Digitale Helfer

In der heutigen, schnelllebigen Wirtschaftswelt sehen sich Unternehmen mit einer Fülle von anspruchsvollen Aufgaben konfrontiert. Von der Globalisierung über die rasanten, technologischen Fortschritte bis hin zu einer zunehmend komplexeren Supply Chain mit vielen neuen Regeln erstrecken sich die Herausforderungen. In diesem dynamischen Umfeld ist die Digitalisierung nicht nur ein Vorteil, sondern auch eine Notwendigkeit, um weiterhin erfolgreich zu bleiben. Regen Austausch bietet dazu das Logistik-Forum Bodensee, wo es darum geht, im Rahmen der Community den praxistauglichen Einsatz der digitalen Helfer zu erörtern und über bereits bewährte Lösungen und Ansätze sprechen.

Termin: 19. September 2024
Ort: Bregenz

Informationen:
vnl.at





Bmw: VNL

Gegenwart und Zukunft

Das bereits 2. International Supply Chain Community Meeting wird wieder nationale und internationale Supply-Chain-Manager unter dem Motto „Gegenwart und Zukunft im Supply Chain Management“ zusammenbringen. Mit dem Anstieg der Komplexität und Anforderungen in den Lieferketten stehen Supply-Chain-Manager mehr denn je vor der Herausforderung, den Überblick zu bewahren und den reibungslosen Ablauf vom Rohstoff bis zum Endprodukt zu steuern. Dem nicht genug, müssen sie auch die Anforderungen des Lieferkettensorgfaltsgesetzes berücksichtigen. Damit wird ein funktionierendes Supply-Chain-Management zur Überlebensfrage. Zusätzlich spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Optimierung von Kosten und der Minimierung von Risiken. Für Supply-Chain-Manager ist dabei eine solide Aus- und Weiterbildung genauso unerlässlich wie der kontinuierliche Austausch von Wissen und Erfahrungen.

Termin: 25. - 27. November 2024
Ort: Wien

Informationen:
vnl.at



Tore zur Welt

Die Bedeutung der Südhäfen hat sich im letzten Jahrzehnt für die verladende Wirtschaft stark verändert. Vielfach werden Import- und Exportwarenströme von den Nordseehäfen in Richtung der Adria Häfen verlagert, da diese aus den großen Wirtschaftsregionen Österreichs heutzutage besser und auch günstiger erreichbar sind. Das Südhafenforum 2024 greift diese Trends auf. Diskutiert werden Marktentwicklungen rund um die Südhäfen inklusive Entwicklungen bei den Terminals, der Verkehrsinfrastruktur im Hinterland und Reedereien und Logistikdienstleistern. Neben der Vorstellung von Praxisprojekten der verladenden Wirtschaft gibt es einen Ausblick zur Bedeutung der Südhäfen und was Verlagerer und Dienstleister für das nächste Jahr wissen sollten.

Termin: 1. Oktober 2024
Ort: Feldkirchen bei Graz

Informationen:
vnl.at



Alle VNL-Veranstaltungen im Überblick

IM NETZWERK ERFOLGREICHER

Österreichs Expertennetzwerk

**JETZT
MITGLIED
WERDEN!**

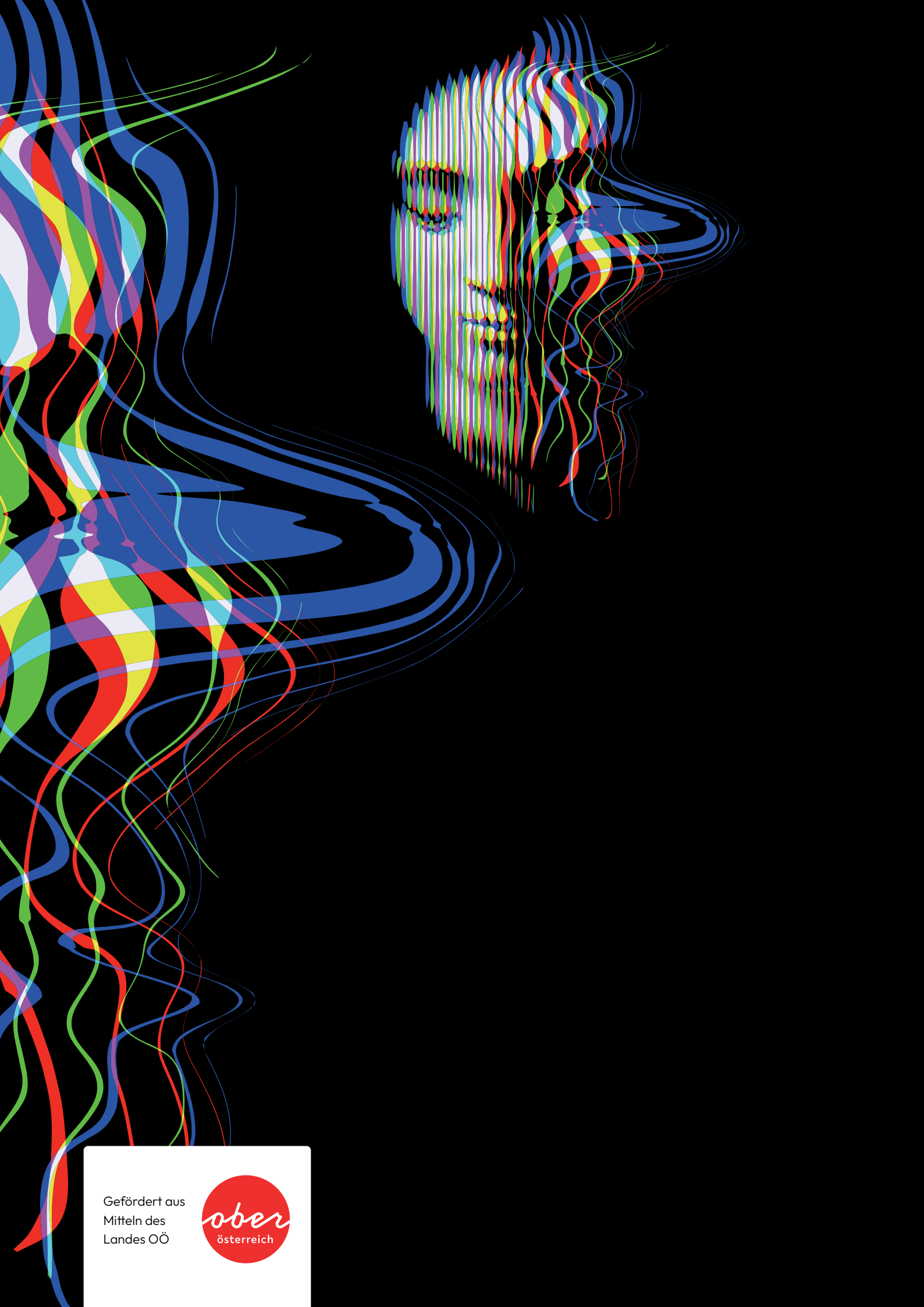
Über 5.000 Logistikexpert:innen aus rund 500 Mitgliedsunternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sind im VNL Österreich vernetzt: Anwender aus Industrie und Handel treffen auf Anbieter aus Technologie IT und Dienstleistung.



vnl
ÖSTERREICH

VEREIN
NETZWERK
LOGISTIK

www.vnl.at



Gefördert aus
Mitteln des
Landes OÖ

