

Trigon Themen

3/05

Die Globalisierung mitgestalten

Handlungsstrategien von Unternehmen, Organisationen und BürgerInnen

Die Globalisierung mitgestalten	02
Von elitärer Globalisierung zu nachhaltiger Entwicklung	03
USA als Herausforderung für Europa	04
Neue Paradigmen und Lösungswege	05
Kundenkommentare zu den Studientagen	06
Globalisierung und regionale Entwicklung – ein überbrückbares Spannungsfeld?	07
Was bedeutet Globalisierung für ein Krankenhaus in Europa?	10
Regionale Dialogveranstaltungen	12

Die Globalisierung konfrontiert uns mit einer zunehmenden Dominanz der Ökonomie in allen Lebensbereichen. Es geht jetzt um die Frage, in welcher Gesellschaft wir künftig leben wollen: In einer mit radikalem Wirtschaftsliberalismus um den Preis hoher menschlicher Kosten oder in einer Gesellschaft, wo es der Wirtschaft *und* den Menschen gut geht.

BRIGITTA HAGER, HANS GLATZ

Die Globalisierung mitgestalten

Trigon Studientage 2005

Die Globalisierung beeinflusst unser Handeln – Auseinandersetzung ist notwendig

Das Trigon 20-Jahre-Jubiläum war für uns Anlass, über unser Alltagshandeln hinauszublicken und die Bedeutung der Globalisierung für unsere KundInnen und für uns näher zu erforschen. Wir haben uns mit 60 KundInnen und mehreren Experten im Juni zu zwei Studientagen in Wien getroffen und das Thema Globalisierung aus vielen Blickwinkeln beleuchtet. Ziel war, unsere Handlungsmöglichkeiten als Führungskraft, Personal- und OrganisationsentwicklerIn und als BeraterIn zu erkennen.

Die Studientage waren geprägt von intensiven Gesprächen, von Zeiten der individuellen Reflexion, Diskussion der Vorträge, kreativen Übungen und gemeinsamem Feiern. Eine Erkenntnis: wir dürfen die zunehmende Globalisierung, die weltumspannende Interdependenz in Wirtschaft, Politik, aber auch die Veränderungen unserer Umwelt nicht nur geschehen lassen. Wir sind aufgefordert sie mitzugestalten, damit Freiheit und Wohlstand in allen Gesellschaften möglich wird.

Kritische Spannungsfelder mit denen wir uns konfrontiert sehen sind:


- a. Die aktuelle wirtschaftliche und militärische Machtpolitik der USA; Krieg wird zum legitimen Mittel wirtschaftlichen Machterhalts salonfähig.
- b. Der Neokonservatismus, speziell der USA liefert für die Machterhaltungsstrategien die ideologische Basis und diskreditiert zugleich die Demokratie und den Wohlfahrtsstaat.
- c. Religiösem Fundamentalismus und Endzeitideen begegnen wir nicht nur in der islamischen Welt, sondern überall und besonders wieder in den USA. Eine fatale Wirkung: die von Wissenschaftlern angesagte Klimakatastrophe ist für wahre Fundamentalisten nur ein *Randthema*, im Vergleich zum Kampf von *Gut gegen Böse*.

Trigon wird im Jubiläumsjahr weitere Dialog- und Studientage veranstalten

Die Wirbelsturmkatastrophe Ende August im Süden der USA hat deutlich gemacht, dass eine Gesellschaft systematisch die Fähigkeit und den Willen verlieren kann, Menschen in großen Krisen zu unterstützen. Die wirtschaftliche und politische Elite war erstaunlich passiv. Chris Schäfer warnt in seinem Beitrag: Was wir in den USA heute beobachten wird auch in Europa in fünf bis acht Jahren Realität werden – wenn wir nicht eigene Wege gehen und Gegengewichte schaffen.

In den Ländern der Dritten Welt entwickeln sich als Gegenkraft und Ausweg aus der einseitigen Ausrichtung der Globalisierung *Zivilgesellschaften*. Nicanor Perlas (Philippinen) ist einer der geistigen Väter dieser Bewegung, er berichtete, wie sich diese Gruppen rasch ausbreiten und in der Dritten Welt zu einer Alternative zur politischen Demokratie westlichen Zuschnitts werden. Gäste und Berater überlegten eigene Handlungsmöglichkeiten in Wirtschaft, Kultur und Politik.

Wohltuend und stärkend war die Erfahrung, dass viele Menschen um ethische Orientierungen für verantwortungsvolles Handeln ringen. Es wurde sehr deutlich, dass wir unsere Anstrengungen verstärken müssen, um den Anforderungen sowohl auf Mikroebene der Unternehmen als auch auf Makroebene der Gesellschaft gerecht zu werden.

Die anregende Arbeit, die bei den Studientagen im Juni begonnen wurde, findet in verschiedenen Trigon Veranstaltungen und Kundentagen ihre Fortsetzung. Dort wollen wir auch zur Diskussion stellen, was Trigon selbst angesichts der Herausforderungen an neuen Beratungs- und Trainingsansätzen bietet. Auf der letzten Seite finden sie eine Themen- und Terminübersicht dieser Veranstaltungen. 

Nicanor Perlas hat bei den Trigon-Studientagen im Juni 2005 ein Gegenkonzept zur Globalisierung vorgetragen. Er ist Präsident des Center for Alternative Development Initiatives, auf den Philippinen. Für seine Arbeit wurde er 2003 mit dem Alternativen Nobelpreis ausgezeichnet. Gerd Geyer fasst Kernthesen Perlas's zusammen.

GERD GEYER

Von elitärer Globalisierung zu nachhaltiger Entwicklung

Perlas's Kernthese

Die heutige „elitäre“ Globalisierung ist eine verzerrte Form wirtschaftlicher Integration, die wenigen Macht und Profit bringt, aber eine gefährliche Mischung wirtschaftlicher, ökologischer und politischer Krisen verursacht.

Wie und warum kommt es zu dieser Globalisierung? Als Triebkräfte dieser Entwicklung sieht Perlas die USA und große Konzerne. Die Arbeit der weltweiten Wirtschaftsorganisationen wie GATT, WTO, IMF und Weltbank besteht zu einem Gutteil darin, deren Interessen durchzusetzen. Nach Perlas führen diese Entwicklungen in eine Sackgasse. Er setzt sich seit Jahren für Alternativen zu dieser Globalisierungsrichtung ein. Sein Gegenmodell ist die *Civil Society*.



3 Kreise: Culture, Business, Government

Eine zukunftsgerichtete, nachhaltige Entwicklung erfordert ein neues Zusammenspiel aller drei Bereiche.

Culture/Zivilgesellschaft: Nur aus der Kultur heraus können Gesellschaft und Ökonomie in erwünschte Bahnen gelenkt werden. Träger der neuen Kultur sind heute NGO's und lokale und regionale Initiativen in aller Welt, aber auch viele weltbekannte Experten.

Government: In vielen Ländern sind nicht (mehr) die Regierungen Träger einer pluralistischen und demokratischen Entwicklung sondern die *Civil Society*. Sie kann ein Regierungssystem ohne Bürgerkrieg verändern, wie die Beispiele in Osteuropa zeigen.

Business: Die *Corporate* Logik setzt sich zunehmend und weltweit durch und dominiert alle anderen Lebensbereiche. Beispiel sind die weltweiten Marken (z.B. Pepsi, Nestlé uvm.). Perlas zeigt, wie diese durch die *Civil Society* angreifbar sind.

Was können Organisationen konkret tun?

Eine Chance sieht Perlas in *Corporate Social Responsibility* (CSR). Führungskräfte, die ihr Unternehmen dauerhaft erfolgreich führen wollen, tun gut daran, die gesellschaftlichen Folgen ihrer Tätigkeit zu beachten. Immer mehr Unternehmen betreiben CSR, wenn auch in unterschiedlichen Formen: Manche nur als PR-Maßnahme (Unterstützung einer Schule; in Gegenzug dazu Aufstellen von Softdrinkautomaten), manche aus Eigeninteresse um Marke und Marktanteil abzusichern (McDonalds-Kampagne für gesunde Ernährung in Reaktion auf den Film *Super Size Me*). Transformative CSR ist die visionärste Form: Wirtschaft, Politik und Civil Society leiten einen völlig neuen Prozess gesellschaftlicher Entwicklung ein.

Perlas macht Mut, sich diesen Herausforderungen zu stellen: *The future can be reconstructed. The chaos we find ourselves in today, is not only destroying, it creates the possibility of constructing a future that benefits the vast majority.* 🏠

Literatur

Perlas, N. (2000): *Shaping Globalization*. Pasig City, Ph.
De Weck, R. (2004): Interview mit Stephan Schmidheiny im SF DRS, zitiert in persoenlich.com.

Die Civil Society ist eine neue Form, wie sich die Gesellschaft artikulieren kann

Unternehmen übernehmen durch Corporate Social Responsibility Verantwortung für die Auswirkungen ihres Tuns

Die gesellschaftliche Entwicklung in den USA sieht der Autor als eine ernste Gefahr für die Welt. Chris Schaefer, in den USA lebender Organisationsberater, war ein Schüler von Henry Kissinger und mehrere Jahre Professor für internationale Politik an der Harvard University. Er will aufrütteln und aufzeigen, dass diese Entwicklungen in 5 – 7 Jahren bei uns Wirklichkeit sind, wenn Europa nicht eigene Lösungen und Modelle findet.

CHRISTOPHER SCHAEFER

USA als Herausforderung für Europa

Das Ende des Kommunismus 1989 war für die USA die Gelegenheit, sich als unumschränkte wirtschaftliche und militärische Supermacht (*Global Empire*) zu etablieren. Formuliert wurde dieses Modell bereits von der ersten Bush Regierung im *Defense Planning Guidance 94 -99*. Der Terrorismus des 11. September 2001 lieferte eine weitere Rechtfertigung für eine aggressive Politik und für die Umsetzung des *Project of a New American Century*, dessen geistige Väter Cheney, Rumsfeld and Wolfowitz sind.


Die Ideen, die die US-Rechte so stark gemacht haben, sind vor allem:

- a. **US-Neokonservatismus fördert politische und wirtschaftliche Machtstrategien um jeden Preis;** bereits Henry Kissinger betont, dass ökonomische und militärische Überlegenheit, aber auch Kriege notwendig sind, um langfristig die US-Macht zu erhalten. Huntington liefert mit seinem Buch *The Clash of Civilisations* die Argumentationsbasis dazu.
- b. **Diskreditierung des demokratischen Wohlfahrtsstaates;** Leo Strauss (*Natural Right and History*) liefert der neo-konservativen Bewegung die ideologischen Grundlagen. Diese sieht die pluralistische Demokratie als *Problem* und die *Lösung* in einer politischen Elite, die sich selbst legitimiert und die *unverlässliche Masse* führt (und zu ihrem Besten manipuliert).
- c. **Religiöse Endzeitideen und Fundamentalismus;** 30 bis 40 Millionen Amerikaner glauben, dass die Zeit der Apokalypse nun gekommen sei und George W. Bush den Endkampf zwischen dem Guten und dem Bösen zu führen hat. Damit erklärt sich auch, dass die globale Erwärmung und ähnliche Fragen für diese Menschen kein Anliegen ist.

Die unbeabsichtigten Folgen dieser ideologischen Mixtur sind vielfältig. Tatsächlich hat das Ansehen der USA abgenommen. Sie werden heute weltweit zunehmend als Bedrohung wahrgenommen. Die Kluft zwischen Arm und Reich hat speziell in den USA dramatisch zugenommen, eine manipulierende Regierung gefährdet die ökonomische Stabilität, auch die Versorgung mit Öl ist instabiler geworden und der Islamische Fundamentalismus wurde angefaßt.

In der Ökonomie herrscht kurzfristiges Denken (*shareholder value maximizing*) vor; in den Firmen *hire and fire*, die Firmen übernehmen weniger Verantwortung für ihre MitarbeiterInnen. Die Arbeitslosenrate wird mit 5% angegeben, liegt tatsächlich aber bei 10%. Die Industrie verschwindet aus dem Land, der Anteil von Dienstleistung beträgt bereits über 78%. Die führende Nation der Welt ist in einer schweren moralischen und politischen Krise und liefert ein Bild, das in fünf bis sieben Jahren auch in Europa Wirklichkeit sein kann.

Was können wir tun? Obwohl es in den USA eine Reihe von Initiativen, Innovationen, alternativen Entwürfen gibt, so besteht doch der Zweifel, dass der notwendige radikale Wandel schnell genug passieren kann. Die Herausforderungen für Europa: wach werden, eine eigene Identität schaffen und zukunftsfähige Modelle von Wirtschaft, sozialer Wohlfahrt, Bildung verantwortungsbewusst für eine zunehmend globalere Welt entwickeln.

Was kann der Einzelne tun? Die soziale Welt ist Ausdruck von Gedanken, Gefühlen und Intentionen. Das Denken und Tun eines jeden Einzelnen hat Auswirkungen auf die Gesellschaft. Ein hoffnungsvoller Gedanke am Ende eines aufrüttelnden Vortrags. 

Krieg als Mittel zum wirtschaftlichen Machterhalt und Konzepte politischer Elitenherrschaft diskreditieren die Demokratie

Jeder Einzelne muss Verantwortung übernehmen

Die aktuellen Herausforderungen können nicht durch das Weiterführen alter Konzepte gelöst werden. Die ethisch untermauerte Gestaltung von Wirtschaft, Kultur und Politik ist Voraussetzung und Chance, die Entwicklung zur Weltwirtschaft in fruchtbare Bahnen zu lenken: Mut, Vertrauen, Bereitschaft zum Lernen! BeraterInnen und Führungskräfte sind gefordert! Gerd Geyer fasst die von Friedrich Glasl vorgetragenen Thesen zusammen.

GERD GEYER

Neue Paradigmen und Lösungswege

Glasl entwirft mit Bezug zu den Vorträgen von Perlas und Schaefer Alternativen für die Subsysteme der Gesellschaft: Kultur, Politik und Wirtschaft. Die leitenden Prinzipien der französischen Revolution – Liberté, Egalité, Fraternité – können uns auch heute noch Wegweiser sein. Jedes der Prinzipien soll für einen anderen gesellschaftlichen Bereich gelten.

Wirtschaftsleben: Derzeit breitet sich eine Dynamik des *Haifisch-Pools* aus, wo ganz im Machiavellistischen Sinn der Zweck (Wohl des eigenen Unternehmens/ Anteilseigners) alle Mittel heiligt, bis hin zu Bilanzmanipulationen. Dem gegenüber bedeutet Fraternité, übersetzt als *Geschwisterlichkeit*, als Leitmotiv für das wirtschaftliche Leben, den gesamten Wertschöpfungsstrom in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zu gestalten und langfristigen sowie nachhaltigen Erfolg als Messgröße für die Unternehmensleitung zu etablieren. So bezieht etwa Hewlett Packard diese Ideen in die Planungen mit ein, von den Vorlieferanten bis zum unternehmenseigenen Recycling verbrauchter Tonercassetten.

Kultur und Wissenschaft: Es gibt starke Bestrebungen, diese dem Primat der Wirtschaft und des Marktes unterzuordnen, mit der Möglichkeit, beispielsweise Forschung zu instrumentalisieren, Ergebnisse nach Bedarf zu bestellen oder vorzugeben. Liberté als alternatives Paradigma des kulturellen Lebens bedeutet, dass Einrichtungen der Forschung, Lehre und Kunst von Werten der Selbstverantwortung, Unabhängigkeit und Pluralität geleitet sein müssen. Kulturelle Kräfte (z.B. die Leipziger Montagsgespräche) haben durch den öffentlichen Verlust der politischen Legitimität den Fall der DDR eingeleitet.

Politik: Die politischen Systeme sind in erheblichem Maß auf eine traditionelle, in Ressorts einteilbare

Problemlandschaft eingerichtet, die es so nicht mehr gibt. Die Fixierung auf spezialisierte Experten und detailversessene Regelungen, begleitet vom Zwang zu schnell sichtbaren Erfolgen, verstellt den Blick auf kreative, ganzheitliche, interdisziplinäre Lösungen.

Ernstgenommene Egalité als Prinzip für Recht und Politik heißt, dass organisierte Ungleichheit (Gender, Bildung ...) beseitigt werden muss und Politik auch verständlich und demokratisch kontrolliert sein muss.

Ist eine Orientierung an solchen Werten in der heutigen Organisationsrealität und ihren Sachzwängen überhaupt möglich? Glasl nennt am Beispiel der Bank ABN AMRO REAL in Brasilien konkrete Umsetzungsmöglichkeiten. Sie richtete z.B. ein *Permanent Forum of Suppliers* mit den für die Bank tätigen Kurierdienste ein. Ein Ergebnis war eine erhebliche Verbesserung der Arbeitssicherheit, Reduzierung der Unfallraten durch eine Unfallversicherung und verbesserte Ausbildung und Sicherheitsmaßnahmen, sowie die freiwillige Übernahme karitativer Transporte durch die Fahrer. Auch die 2002 gestartete Aktion *Mikro-Kredite* (Kredite an Kleinst-Unternehmer zu 1/5 der üblichen Konditionen), erwies sich als so erfolgreich (Ausfallrisiko 2% statt 7%), dass es inzwischen auch von anderen Banken übernommen wurde.

Der Präsident der Bank, Fabio Barbosa: *Das Prinzip der Nachhaltigkeit ist nicht bloß die Verantwortung einer einzelnen Abteilung in unserer Organisation, es muss eine Haltung von uns allen sein!* ▲

Literatur

Glasl, Friedrich (2005): Gehört das Zukunftsdenken des Managements der Vergangenheit an? In: Fröse, M. (Hrsg.): Management sozialer Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien 2005

Wirtschaft: Ehrliche Kooperationen entlang des Wertschöpfungsprozesses, statt Haifisch-Ökonomie

Kultur: Eine Haltung, die Vielfalt schätzt und schützt

Politik: Nicht als Instrument der Mächtigen, sondern zum Schutz der Schwachen

Kundenkommentare zu den Studientagen

Edoardo Ghidelli

Leiter der Kulturentwicklung der Schweizerischen Post:

Diese zwei Tage waren für mich eine echte Bereicherung: Die fundierten und dramaturgisch gut geplanten Referate brachten eine zentrale Thematik für die Zukunft der Gesellschaften sehr konkret in mein Bewusstsein. Auch die Verantwortung und praktischen Implikationen jedes Einzelnen als Bürger, OE-Berater oder Unternehmer wurden klar angesprochen.

Eva-Susanne Krappel

Leiterin des Referates Personal- und Organisationsentwicklung der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich

Ich war überrascht, dass sich professionelle Unternehmensberatung und Werteorientierung bei Trigon wirklich ergänzen. Es macht mich zuversichtlich, wenn betriebswirtschaftlich sinnvolle Entwicklungen wie z. B. Diversitymanagement, Beteiligungsmodelle, Teamstrukturen, Netzwerke usw. auch zu sozialem Lernen führen, denn damit könnte auch die Zivilgesellschaft gestärkt werden.

Was wir z.B. in Führungskräfte trainings lernen können, ist im politischen wie im privaten Leben gleichermaßen verwertbar – denken wir z.B. an Methoden und Werkzeuge beim Umgang mit Konflikten. Ich arbeite bereits mit den Ideen aus diesem Kongress und hoffe auf entsprechende Änderungen in der Bildungspolitik.

Sibylle Scaria

Grazer Wechselseitige Versicherung

Die Studientage ermöglichten ein vertieftes Nachdenken und einen interessanten Meinungs austausch mit Vertretern unterschiedlichster Berufe zu einem sehr aktuellen gesellschaftspolitischen wie wirtschaftsbezogenen Thema. Darüber hinaus konnten interessante Kontakte in angenehmer und ungezwungener Atmosphäre geknüpft werden. Das Thema Globalisierung hat im Anschluss an die Studientage jedenfalls nachhaltig in mein persönliches Denken und Handeln „im Kleinen“ Eingang gefunden.

Werner Grüner

Leiter der Personal- und Organisations- entwicklung, voestalpine Bahnsysteme

Mit der Tatsache, dass mit der Globalisierung im Umfeld von Organisationen sowohl Geschwindigkeit als

auch Komplexität zunehmen, waren die Studientage von TRIGON für mein Arbeitsfeld zwei immens lehrreiche Tage. Gerade die diametralen Ausprägungen des Umganges mit Globalisierung an Hand der Beispiele USA und Philippinen, die gebrachten Fallbeispiele von TRIGON-BeraterInnen und der Versuch einer Vernetzung beider systemischen Ansätze durch Friedrich Glasl zeigte, dass Globalisierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen verschiedene, erfolgreiche Facetten haben kann. Dass viele Informationen und Beispiele davon in das Management Development System unseres Konzerns einfließen werden, gibt mir Sicherheit als Industriekonzern weiterhin in hohem Maße wettbewerbsfähig zu bleiben.

Literaturtipps zum Thema Globalisierung

Es wäre vermutlich falsch, die Fehlentwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft alle der Globalisierung zuzuschreiben. Genauso naiv ist es, Globalisierung als Naturgesetz unterhinterfragt zu akzeptieren. Notwendig ist die Auseinandersetzung, um dort richtig und kraftvoll zu handeln, wir wir es als Führungskräfte, UnternehmerInnen und BeraterInnen können. Nachfolgend einige Tipps für ihre Lektüre (ergänzend zu den bei den einzelnen Beiträgen genannten Quellen).

Jagdish Bagwati: In Defence of Globalization.

New York, 2004

Richard Florida: The Rise of the Creative Class.

New York, 2004

John Perkins: Bekenntnisse eines Economic Hit

Man. Frankfurt, 2005

Geoffrey Sachs: The End of Poverty: Economic

Possibilities for Our Time. New York, 2005.

Josef Stieglitz: die Schatten der Globalisierung.

Frankfurt, 2003.

Peter Ulrich: Zivilisierte Marktwirtschaft.

Eine wirtschaftsethische Orientierung.

Freiburg, 2005.

Mark Weisbrot, Dean Baker, Center for Economic

and Policy Research: The Scorecard on

Globalization

1980-2000: Twenty Years of Diminished

Progress. Oxford, 2001

Bisher wurde in Skandinavien *Tripple-Helix* als Erfolgsmodell für regionale wirtschaftliche Entwicklung gesehen. Mit zunehmender Globalisierung wird die Einbindung der Industrieunternehmen in regionale Wachstumsszenarien schwieriger.

ROLF WOLFF

Globalisierung und regionale Entwicklung – ein überbrückbares Spannungsfeld?

Befunde und Erfahrungen in Westschweden

Rolf Wolff, Erik-Malmsten-Professor in Management und Dean/Rektor der Gothenburg School of Business, Economics and Law, ist in zahlreiche wirtschaftspolitische Initiativen eingebunden. Hier beschreibt er die Suche nach wirtschaftspolitischen Strategien, um Wertschöpfung und Wohlstand auch in einer globalisierten Wirtschaft in Schweden zu sichern. Rolf Wolff kooperiert mit Trigon in Beratungsprojekten zur Universitätsentwicklung.

In der regionalen Wirtschaftsentwicklung in Skandinavien wurde in den letzten zehn Jahren das Modell des *Tripple-Helix* mit Erfolg praktiziert. Dieses Modell geht von der Annahme aus, dass Regionalentwicklung dann gelingen kann, wenn die drei Faktoren, nämlich Wirtschaft, Politik sowie Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen, ihre Aktivitäten und Ressourcen im Hinblick auf gemeinsame Wachstums- und Innovationsziele koordinieren.

Durch die starke Einbindung unserer Business School und Universität in verschiedene Untersuchungen zu regionalen Entwicklungsprozessen haben wir feststellen können, dass dieses Modell mit der Globalisierung zunehmend infrage gestellt wird: können Unternehmen, die im globalen Wettbewerb stehen, in ihren strategischen Entscheidungen auf regionale Bedürfnisse Rücksicht nehmen?

Was wissen wir über aktuelle Globalisierungseffekte in Schweden?

In Schweden sind heute bei 9 Millionen Einwohnern etwa 700.000 Personen direkt und außerdem 1,4 Millionen indirekt in der herstellenden Industrie beschäftigt. Die Industrie trägt etwa 50% des Exportes und 25% des Bruttonationalproduktes.

Die schwedische Wirtschaft mit Unternehmen wie SKF, Volvo, Electrolux, ABB, SAAB, Ericsson u.a.

steht für einen einzigartigen industriellen Erfolg eines kleinen europäischen Landes. 20-30 Großunternehmen erbringen auch heute noch den Löwenanteil der Wertschöpfung des Landes. Ein großer Teil der Industrie befindet sich in Westschweden. Im Umkreis von ca. 300 Kilometern von Göteborg sind etwa 50% der Industrieproduktion Schwedens angesiedelt. Eine Untersuchung im Frühjahr 2005 bei 98 Industrieunternehmen in der Region zeigte, dass 37 davon im Begriff stehen, Teile ihrer Produktion ins Ausland zu verlagern. Drei weitere nationale Untersuchungen aus dem gleichen Zeitraum bestätigen diesen Trend.

Ein Maßstab für den Grad der Globalisierung ist u.a. der Anteil und die Dynamik des ausländischen Eigentums in Schweden. Von 1990 bis 2002 stieg der Anteil der Beschäftigten in von ausländischen Investoren kontrollierten Unternehmen in Schweden von 200.000 auf 530.000. Untersuchungen zeigen, dass die Unternehmen im ausländischen Eigentum weniger Ausgliederungstrends ausgesetzt sind als Unternehmen in schwedischem Eigentum. Im Zeitraum von 2000 bis 2005 wurden in Schweden etwa 120.000 Arbeitsplätze durch Ausgliederung ins Ausland verlagert. Im gleichen Zeitraum aber haben schwedische Unternehmen in ihren Märkten 400.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Diese Erfolgsstory wird merkwürdigerweise in der öffentlichen und wirtschaftspolitischen Diskussion nicht gewürdigt.

Globalisierung und Outsourcing oder Niedriglohnwettbewerb im eigenen Land?

Wie auch in anderen europäischen Ländern sieht sich die schwedische Wirtschaft zunehmend dem globalen Wettbewerb von Ländern in Asien und anderen

Die Globalisierung stellt bewährte Wirtschaftspolitik in Frage

Die Internationalisierung der Wertschöpfung bringt Arbeitsplätze im Ausland – und auch im Inland

Regionen – auch Osteuropas – ausgesetzt. Outsourcing von Wertschöpfungsbereichen und Produktionsstätten in Niedriglohnländer ist deshalb in den letzten Jahren zunehmend Gegenstand der wirtschaftspolitischen Debatte geworden.

Diese Debatte wird kontrovers geführt weil die Wirklichkeit unterschiedlich wahrgenommen wird. Im Jahre 2004 kulminierte die Diskussion als Folge der drohenden Schließung der SAAB Werke in Trollhättan seitens des Eigentümers, des US-amerikanischen GM-Konzerns (die Schließung konnte bis auf weiteres verhindert werden).

Die schwedische Regierung steht dieser Entwicklung abwartend gegenüber. Dies entspricht auch der langen Tradition Schwedens, Strukturfragen nicht mehr durch Subventionierungen zu lösen, sondern dem Markt seinen Lauf zu lassen. Diese Passivität beunruhigt insofern, als die schwedische Wohlstandsschöpfung immer noch sehr stark von den etwa 20 bis 30 an der Stockholmer Börse notierten industriellen Grossunternehmen abhängt.

Eine offensive Debatte zur Zukunft des Produktionsstandortes Schweden wird deshalb von einer informellen Koalition der schwedischen Industriegewerkschaften und engagierten Vorständen und auch Eigentümern der Industrie geführt. Diese Koalition hat sich informell gefunden und versucht die Fakten der aktuellen Entwicklung sowohl in die öffentliche Debatte als auch in die Politik einzubringen. Ich komme darauf weiter unten noch zurück.

„Made in Sweden“ Entscheidungskalküle der Industrie.

Die Handelshochschule, die Technische Universität Chalmers und eine Gruppe von Vorständen initiierten im Herbst 2004 eine Studie mit dem Titel *Made-in-Sweden*, inspiriert von der MIT-Studie *Made-in-America* Ende der 80er Jahre. In diesem Projekt untersuchten wir die heutigen und zukünftigen Wettbewerbsbedingungen insbesondere der Industrie Schwedens und hatten im Herbst 2004 und Frühjahr 2005 32 der einflussreichsten Vorstände, Aufsichtsratsvorsitzenden und auch einige zentrale Eigentümer von Industrieunternehmen insbesondere in Westschweden interviewt. Zentrale Fragenkomplexe waren:

1. Wie schätzen die Vorstände und Eigentümer die derzeitigen Outsourcing- und Ausgliederungstendenzen im Hinblick auf die eigenen Unternehmen ein?
2. Welche regionalen Wettbewerbsvorteile oder Nachteile sehen sie?

3. Kann man als Manager eines *globalen* Konzerns bei strategischen Entscheidungen regionale Rücksichten nehmen?

Was steht hinter Ausgliederungs- und Outsourcingentscheidungen?

In aller Kürze lässt sich zunächst feststellen, dass die *Ausgliederungsprozesse* branchen- und unternehmensbezogen unterschiedlich gehandhabt werden und dass sich hinter diesen ganz unterschiedliche Motive verbergen. Es geht nur in Ausnahmefällen um Ausgliederung in Niedriglohnländer aufgrund der Höhe der Arbeitskosten! Die wesentlichen Motive sind:

- Erzielen von Skaleneffekten
- Fokus auf Kernkompetenzen und entsprechende Effekte der Konsolidierung von Teilbereichen
- Forderungen des Finanzmarktes und dadurch bedingte „opportunistische“ Entscheidungen zur Wahrung des Aktienkurses
- Geringere Investitionskosten im Ausland
- Bessere Handhabung von Währungskursrisiken (Risikomanagement)
- Flexibilisierung der Produktion
- Interne Bereiche sollten stärker dem Wettbewerb ausgesetzt werden
- Geringere Transportkosten
- Nähe zu expansiven Märkten
- Vermeidung von Handelshindernissen und anderer legaler Behinderungen
- sowie auch geringere Kosten des Faktors Arbeit.

Mit anderen Worten: die einseitig geführte politische und mediale Diskussion zur Ausgliederung und Niedrigkostenkonkurrenz muss erheblich differenziert werden.

Es bedarf auch mehr empirischer Untersuchungen, die die positiven Effekte der Globalisierung für die einheimische Wirtschaft zeigen. So weist beispielsweise AB Volvo (Lastwagen, Busse, Motoren usw.) nach, dass für 3 neue Arbeitsplätze in China jeweils ein neuer Arbeitsplatz in Schweden geschaffen wird!

Wie beurteilen Vorstände die (regionalen) Wettbewerbsfaktoren?

Die Standortfrage lässt sich eindeutig zusammenfassen: Für alle Befragten ist die regionale Infrastruktur und der Zugang zu international wettbewerbsfähigen Universitäten und Forschungseinrichtungen absolut entscheidend. Die nationale Politik ist weniger wichtig als die Möglichkeit, mit regionalen Politikern gemeinsam und proaktiv Sachfragen zu entscheiden und Konzepte zu verwirklichen. Die starke Be-

tonung lag auf der Aussage, es ginge jeweils um konkrete Fragen und deren kurzfristige Realisierung. *Diskussionsklubs* will niemand!

Die Nähe zu kapitalstarken Investoren und einem funktionierenden Kapitalmarkt wurde auch als wichtiger Faktor angegeben. Viele Vorstände sehen es als günstig an, wenn Investoren auch in räumlicher Nähe zur Industrie lokalisiert sind und die jeweiligen regionalen Voraussetzungen und Hintergründe verstehen. Das faktische Engagement der Unternehmensleiter in regionalen Prozessen war sehr unterschiedlich. Etwa die Hälfte der 32 befragten Personen waren gering oder gar nicht in regionale Netzwerke eingebunden. Die andere Hälfte dagegen zeichnete sich durch eine Vielzahl von ideellen Engagements in regionalen Netzwerken oder Institutionen aus. Insbesondere das Engagement in Universitäten und Forschungseinrichtungen ist groß.

Rücksichtnahme auf regionale Interessen in strategischen Entscheidungen: Die Mehrzahl der Befragten verweist darauf, dass bei strategischen Entscheidungen ökonomische Realitäten ausschlaggebend sind. Dabei werden die existierenden Investitionen in Produktionsstätten gegen globale Alternativen abgewogen. Etwa 30% sagten, dass Schweden zunehmend Nachteile aufweise, da die generelle Einstellung zur Industrie zu negativ sei und immer noch der Mythos vorherrsche, dass Wachstum vor allen Dingen in Dienstleistungsbereichen zu suchen sei.

Gibt es Strategien mit Globalisierung, Outsourcing und Verlagerung anders umzugehen als bisher?

Unsere Studien lassen - auch in Verbindung mit anderen Untersuchungen in Schweden und international – einige interessante Schlüsse zu.

- Ungenutzte Produktivitätspotenziale im eigenen Land ausschöpfen statt vorschneller Verlagerungen. Anders Kinander von der Technischen Universität Chalmers wies nach, dass viele schwedische Unternehmen ungenutzte Produktivitätspotenziale bis zu 50% haben und damit sehr wohl auch den Wettbewerb durch Niedriglohnländer – zumindest in den wissensintensiveren Produktionsbereichen – aufnehmen könnten. Es mehren sich Beispiele, dass Unternehmen ihre Produktion dadurch konsolidieren, dass sie Bereiche wieder zurück in ihre schwedischen Produktionsstätten holen (für sog. *Insourcing* liegen Beispiele aus Deutschland und Osteuropa vor).
- Sorgfältige Kostenanalysen vor Verlagerungsentscheidungen. Von den befragten Unternehmen wird angegeben, dass die Kontroll- und Logistik-

kosten bei Ausgliederungsanalysen oft unterschätzt werden. Es ist nicht immer selbstverständlich, dass das während mehrerer Jahrzehnte in Schweden aufgebaute Produktionswissen in anderen Regionen kurzfristig ersetzt werden kann. So zeigt ja auch der japanische Automotiv-Forscher Fujimoto auf der Grundlage empirischer Untersuchungen die Schwierigkeiten, die japanische Autohersteller durch Ausgliederung nach China haben. Die Kontroll- und Nachbesserungskosten können durchaus die erzielten Kostenvorteile der Ausgliederung aufzehren. Ein Rat ist, bei Ausgliederungsüberlegungen umfassendere Kostenkalküle anzustellen, bei denen die Kosten der Kontrolle und Wissensübertragung explizit berücksichtigt werden.

- Durchdachtes und langfristiges Management der Marken. Hier behaupten einige der befragten Vorstände, dass schwedische, global agierende Unternehmen den amerikanischen Konkurrenten im Markenmanagement überlegen sind. Schwedische Unternehmensleiter haben ein besseres Verständnis für die *intuitiven* Elemente von Markenzeichen und gehen deshalb vorsichtiger mit Prozessen um, die Markenzeichen potentiell schaden können. Diese Stärke muss extensiver genutzt werden.
- Tripple-Helix muss in Zukunft anders umgesetzt werden. Es wird dann erfolgreich sein, wenn die Entscheidungsträger der Wirtschaft mit Politik und Forschung an einen Tisch gebracht werden können und wenn deren Forderung nach Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch die Politik rascher nachgekommen wird.

Die empirische Forschung bestätigte auch, dass es sorgfältiger betriebswirtschaftlicher Studien bedarf, um die oben aufgezählten Motive für Ausgliederungen und deren Effekte für die einheimische Wettbewerbsfähigkeit seriös bewerten zu können. Dies wird dazu beitragen, den *Ausgliederungsdruck*, den Finanzanalytiker, Managementberater und Wirtschaftsjournalisten erzeugen, zu versachlichen und damit langfristige Fehlentscheidungen zu vermeiden. 🍷

Literatur

- Fujimoto, T.I./Chandler, A.D./Hagström, P./ Sölvel, Ö.: Re-entering the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development-Production Systems of the Japanese Auto-Makers. in: Sörvell, Ö und Hagström, Chandler, A., *The Dynamic firm*, Oxford University Press, Oxford 1998
- The New Industrial Geography: Regions, Regulation and Institutions (Routledge Studies in the Modern World Economy) Meric S. Gertler (ed.). Oxford University Press, April 2004.

Vorstände großer Unternehmen wurden zu ihren Entscheidungskalkülen befragt

Was tun? Dem Verlagerungsdruck von Finanzanalysten und Beratungsfirmen differenzierte Analysen entgegensetzen

Was bedeutet Globalisierung für ein Krankenhaus in Europa?

Friedrich Glasl interviewt Mitglieder der Krankenhausleitung des Gemeinschaftskrankenhauses Havelhöhe (GKH) in Berlin, Geschäftsführer Dr. Roland Bersdorf / Pflegedienstleiterin Maria Jung / leitenden Arzt Dr. Harald Matthes, zu Globalisierungsfragen.

Trigon: Sie arbeiten seit zehn Jahren daran, das vormals städtische Krankenhaus zu einem Haus nach dem Konzept der anthroposophischen Heilkunst zu transformieren. Das bedeutet eine ganzheitliche Ausrichtung auf Körper, Seele und Geist, wie dies Dr. Rudolf Steiner mit Dr. Ita Wegman entwickelt haben. Auf welche Erfolge in diesen zehn Jahren sind sie besonders stolz?

R.Bersdorf: Vor allem, dass es uns noch gibt! Wir haben in Deutschland etwa 20-25% Überkapazität im Krankenhausmarkt. Die Bevölkerung und die Politik hat uns 1994 gewollt, da wir einen qualitativen Aspekt von Vielfalt einbringen. Unser Konzept wurde gut angenommen, so konnten wir in den zehn Jahren die Zahl der Patienten um 76% steigern, d.h. die Patienten geben uns ihr Vertrauen.

H.Matthes: Wir sind stolz, dass ein anthroposophisches Krankenhaus im Wettbewerb sowohl durch konventionelle, schulmedizinische Qualität überzeugt als auch durch anthroposophische Therapien.

Trigon: Was waren in dieser Zeit die spannendsten Momente in der Entwicklung des Krankenhauses?

H.Matthes: Gleich am Beginn kam es zu unterschiedlichsten Reaktionen auf unseren Umgang mit dem Sterben. Zum Beispiel damit, dass Pflegende beim Verstorbenen den Pflegeprozess weiter führen, mit der Zeit, die dies erfordert. Einige waren froh über diese Möglichkeit des Abschied-Nehmens, andere waren so irritiert, dass sie an Kündigung dachten.

M.Jung: Zu Beginn war bei den Mitarbeitern große Skepsis den anthroposophischen Inhalten gegenüber. Nach ca. fünf Jahren wurden die anthroposophischen Hintergründe geradezu eingefordert. Ab da waren größere Weiterbildungen in der Krankenpflege möglich. Der Grundkurs anthroposophische Krankenpflege erfreut sich größter Beliebtheit. Ein weiteres spannendes Thema war der Abbau sehr ver-

alteter, starrer Hierarchiestrukturen in der Pflege hin zu mehr Eigenverantwortung und verteilter Aufgabenübernahme, wodurch dann erst eine andere Arbeit mit Patienten möglich wurde, nämlich Beziehungsaufbau statt funktionelles Abarbeiten.

Trigon: Welche Auswirkungen hat das Entstehen einer Gesundheitspolitik im Rahmen der EU auf Havelhöhe?

H.Matthes: Obschon die besonderen Therapierichtungen in Deutschland gut etabliert sind, genießen anthroposophische Therapien und Medikamente in Europa einen geringen Bekanntheitsgrad. Deshalb ist zu befürchten, dass bei der Arzneimittelprüfung und Zulassung die Rechtsvorschriften und Zulassungswege Deutschlands sich auf europäischer Ebene nicht durchsetzen werden. Das Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) bemüht sich, auf europäischer Ebene besondere Therapierichtungen (Anthroposophie, Homöopathie und Phytotherapie) zu etablieren, wird dort jedoch von den Ländern überstimmt, die diese Verfahren und Mittel kaum verwenden. Eine Vereinheitlichung der Arzneimittelgesetzgebung entlang des medizinischen *mainstream* ist für Europa zu befürchten.

Trigon: Wie geben Sie mit diesen Herausforderungen konkret um?

H.Matthes: In unserem Forschungsinstitut Havelhöhe setzen wir einen Schwerpunkt bei der Versorgungsforschung (Evaluation anthroposophischer Medizin). In einem europäischen Netzwerk soll die Wirksamkeit und Unbedenklichkeit für die europäische Zulassung der Anthroposophika erbracht werden.

R.Bersdorf: Alle in der anthroposophischen Medizin Tätigen sind gefordert, den Ressourceneinsatz zu bündeln. In den letzten Jahren sind verschiedene Kooperationen entstanden, z.B. in der Forschung, für gesundheitspolitische Arbeit im Dachverband Anthroposophische Medizin, sowie eine gemeinsame Entwicklungsgesellschaft der Kliniken in Europa. Die einzelnen Institutionen sind gefordert neben inhaltlichen Anliegen auch zunehmend in wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen enger zusammenzuarbeiten.

Berlin hat uns
gewollt, weil wir
Vielfalt bringen

Der medical
mainstream führt
zu Gleichmacherei

Trigon: *Nicanor Perlas, mit dem „Right Livelihood Award“ ausgezeichnet, hat im GKH zu Fragen der Globalisierung gesprochen. Wie wurden seine Ausführungen hier aufgenommen?*

R.Bersdorf: Überraschend viele Mitarbeiter konnten Veröffentlichungen von Perlas oder Berichte über seine Arbeit. Er pflegt ja einen erfrischend lebendigen Umgang mit den sozialen Reformideen Rudolf Steiners. Das Interesse war groß und kam aus allen Berufsgruppen.

Trigon: *Was sind die wichtigsten Impulse, die das GKH von Nicanor Perlas bekommen hat?*

R.Bersdorf: Seine These lautet: Während Regierungen und Konzerne politische bzw. wirtschaftliche Macht haben, nutzt die Zivilgesellschaft der NGOs die kulturelle Macht. Im weltweit gleichgeschalteten Strom des Medizinbetriebes (medical mainstream) sind kulturelle Inseln wie anthroposophische oder homöopathische Medizin genau die Gestaltungsimpulse, die geeignet und notwendig sind, der Tendenz zu Einheitslösungen und Einheitsformen entgegenzuwirken.

H.Matthes: Er zeigte auf, dass nicht mehr die Politik der Hauptvertreter einer pluralistischen Gesellschaft und damit auch der Medizin ist, sondern gerade die NGOs, d.h. der einzelne Bürger muss sich organisieren und die *4. Macht* im Staate sein (neben Legislative, Exekutive und Jurisdiktion). Diese Haltung sehen wir in der Entstehungsgeschichte des GKH bestätigt.

Trigon: *Lässt sich kurz beschreiben, wie die Anregungen von Nicanor Perlas in konkreten Maßnahmen in Ihrem Haus spürbar werden?*

R.Bersdorf: Perlas hat uns ermuntert, diesen nicht einfach zu erhaltenden Gestaltungsraum in kultureller Eigenständigkeit auszufüllen. Diese Ermutigung zur Klarheit des Angebotes war für uns alle zusammen sehr hilfreich. In unserer Unternehmensstrategie ist *Branding* zu einem zentrale Thema geworden. Branding, d.h. *Markenentwicklung und -positionierung* verstehen wir so, dass nur die Kraft eines klaren Profils *kultureller Inseln* der Globalisierungs-Gleichmacherei entgegenwirken kann. Konkret wirkt sich dies im aktiven Mitwirken innerhalb von Kooperationen aus. Im Unternehmen selbst führt das zu einem intensiveren Bemühen um Klarheit des anthroposophischen Angebotes durch Kompetenz. Und wir sind gefordert, zu diesen Ideen zu stehen, also den Arbeitsansatz offensiv zu vertreten.

Trigon: *Was kann Havelhöhe tun, damit diese Aspekte auch in die Gesundheitspolitik Deutschlands (und der EU) Eingang finden?*

H.Matthes: Mit Patientenorganisationen zusammenarbeiten, die den Pluralismus in der Medizin und damit gerade auch die besonderen Therapieverfahren einfordern. Diese Forderungen sollten entsprechend von Betroffenen Organisationen, d.h. Patientenverbänden, Selbsthilfeorganisationen etc. vorgetragen werden. Ärztinnen und Ärzte des GKH engagieren sich in Gremien und sind politisch aktiv in der proaktiven Gestaltung des europäischen Zusammenschlusses anthroposophischer Einrichtungen und Initiativen.

Trigon: *Drehen wir zuletzt die Beraterrolle um: Was sollten BeraterInnen im Gesundheitswesen – wie beispielsweise Trigon – für die nächsten zehn Jahre besonders beachten?*

R.Bersdorf: Oft spezialisieren sich Berater auf branchenspezifische Teilaspekte, die Beratung fällt dann recht technisch-funktional aus. Trigon betont nach unserer Erfahrung den Kulturwandel in OE-Prozessen. Da hilft besonders das *Sich-Auskennen* in möglichst vielen Branchen. Die Vielfalt der Trigon Klienten-Branchen ist uns wichtig. Wir erleben seit 10 Jahren (!) den Beratungsansatz von Trigon deutlich in der Befähigung der Kunden zu eigenständigem Handeln. Diese Haltung fordert vom Berater die Fähigkeit zur eigenen Zurücknahme.

M.Jung: Sehr wichtig finde ich die Veranstaltungen während eines Beratungsprozesses, die Hierarchie- und Berufsgruppenübergreifend stattfinden. Krankenpflegende sind es nicht gewohnt, in übergreifende Themen einbezogen zu werden und fühlen sich durch gut geführte Veranstaltungen gestärkt und ermutigt, ihre Meinung einzubringen. Es stärkt das Selbstbewusstsein und ist aus meiner Sicht extrem wichtig – weil dadurch das gesamte Haus an Veränderungsprozessen wirklich beteiligt ist.

H.Matthes: Aus einer Sicht auf das ganze System müssen sich die zukünftig richtigen Handlungsstrategien ergeben, nicht aus der Machbarkeit und Nützlichkeit des nächst erreichbaren Alltagsschrittes. Es muss Mut für langfristige Ziele gemacht werden und aufgezeigt werden, dass auch ein ethisch und moralisches Handeln nicht zuwider von Erfolg und positiver Entwicklung sind, sondern sich vielleicht nicht sofort und kurzfristig auszahlen, aber langfristig die beste Investition sind.

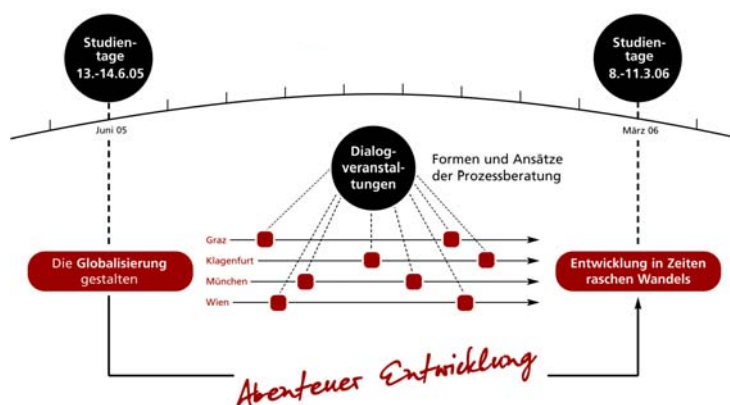
Trigon: *Danke für die guten Gedanken!*

Die NGOs müssen zur 4. Macht im Staate werden

Regionale Dialogveranstaltungen

Eingebettet in einen Spannungsbogen finden im Rahmen von *20 Jahre Trigon* eine Reihe von Veranstaltungen statt. Bis zur Abschlußveranstaltung im März 2006 haben unsere Kunden die Möglichkeit an regionalen Dialogveranstaltungen teilzunehmen.

Sollten Sie Interesse an einer dieser Veranstaltungen haben, so wenden Sie sich an das veranstaltende Trigon Büro.



Konfliktmanagement und Mediation

Zürich, 28.9.05

Konfliktfähigkeit als zukünftige Schlüsselkompetenz; Information: Trigon Graz

Emotionale Intelligenz in der Führung

München, 29.9.05

Information: Trigon München

Coaching und Mentoring

Linz, 24.10.05

Coaching und Mentoring als internes PE-Angebot; Information: Trigon Graz

Die Zukunft der Klein- und Mittelbetriebe

Graz, 4.11.05

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren; Information: Trigon Graz

Das Ganze und seine Teile

Klagenfurt, 14.11.2005

Der Zusammenhang von Teilsystemen und Ganzem oder das Management des Komplexen; Information: Trigon Klagenfurt

Krisen und Konflikte bewältigen

Stuttgart, 9.12.05

Welche Bedeutung hat dabei die Unternehmenskultur? Information: Trigon München

Lebensphasenorientierte Unternehmensführung

Wien, 16.1.06

Antworten auf aktuelle strategische Herausforderungen; Information: Trigon Graz

Aus 2 mach 1 – Fusionen begleiten

Linz, 6.2.2006

Sozio-kulturelle Phänomene und Handlungsmöglichkeiten; Information: Trigon Wien

Informationen zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: www.trigon.at

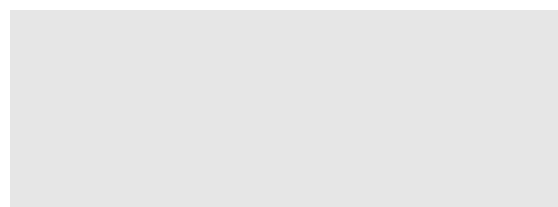


Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz



Impressum
Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon
Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl und Günther Karner;
Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz