

TrigonThemen

1/11

Wirtschaftspolitische Intermediäre auf dem Prüfstand

<u>Wirtschaftspolitische Intermediäre auf dem Prüfstand</u>	02
<u>Über Größenordnungen: Die schiere Zahl ...</u>	04
<u>Vier Fragen an drei Experten</u>	06
<u>Vom Versorgungsstaat zum Aktivierungsstaat</u>	09
<u>Wie entsteht die Wirtschaftsstrategie der Steiermark?</u>	10

Was können Entwicklungsagenturen, Clusterorganisationen, Technologiezentren für die Entwicklung der Wirtschaft leisten? Haben ausgegliederte Agenturen im Bereich der Wirtschaftsförderung die Erwartungen erfüllt? Wie wirkt sich die Budgetkrise auf diese Einrichtungen aus? Wie sollen Intermediäre reformiert werden?

HANS GLATZ UND MARIO WEISS

Wirtschaftspolitische Intermediäre auf dem Prüfstand

Wozu sind Intermediäre notwendig?

Intermediäre sind der Politik/Verwaltung vorgelagerte Organisationen, die in deren Auftrag eine relevante Leistung für Unternehmen und Bürger/innen erbringen, die der Markt nicht bietet. Zu den Intermediären zählen Förderagenturen, Technologie- und Innovationsgesellschaften, Regionalmanagementorganisationen, Tourismusgesellschaften, Energieagenturen, Stadtmarketinggesellschaften, EU-Clearingstellen und andere.

Aus dem heutigen Leistungs- und Wohlfahrtsstaat sind die Intermediäre nicht mehr wegzudenken. Besonders groß ist ihre Rolle im Sozialbereich (von der Drogen- bis zur Altenhilfe), sowie in der Tourismus-, Regional- und Wirtschaftspolitik.

Bei einem Trigon-Symposium zum Thema *Intermediäre auf dem Prüfstand* im Oktober 2010 haben Expert/innen und Manager/innen wichtiger Agenturen mit Berater/innen Erfahrungen ausgetauscht und Bilanz gezogen. Einige Erkenntnisse werden in den folgenden Beiträgen skizziert.

30 Jahre Boom der Intermediäre

Unsere Gesellschaft wird immer komplexer und braucht dazu zukunftswirksame Lösungen. Die Verwaltungen konnten diese nicht im gewünschten Maße bereitstellen und etablierten dafür ein Heer von vorgelagerten Einrichtungen – die Intermediäre. Der Verband der Technologiezentren für Österreich weist zum Beispiel 196 Intermediäre Systeme aus (Impulszentren, Technologiezentren, KompetenzZentren etc.). Allein im Bundesland Steiermark sind im wirtschaftsnahen Bereich mindestens 180 intermediäre Organisationen tätig, Österreichs



H. Glatz



M. Weiss

Gemeinden betreiben in Summe mehr als 2000 ausgelagerte Einheiten. Genaue Zahlen sind nicht vorhanden – man kann aber durchaus von einem Dickicht an Intermediären sprechen. Sicher ist, dass diese

Organisationen aus Steuergeldern finanziert werden und Leistungen erbringen die ihrerseits ebenso mit Steuergeld finanziert werden. Siehe dazu auch die Grafik 1 auf der nächsten Seite: Systemdarstellung – Dreiecksbeziehung.

Krise als Ausgangspunkt für Reformen

Die durch die Banken ausgelöste Wirtschaftskrise hat drastische Folgen für die öffentlichen Budgets der nächsten Jahre und damit auch auf die Intermediären. Bundes- und Landesverwaltungen, die 20% und mehr einsparen sollen, suchen nach Sparpotenzialen. Sie werden daher ihre Intermediäre auf Herz und Nieren prüfen, Budgets kürzen und zum Teil die weitere Existenzberechtigung dieser Organisationen in Frage stellen. Unabhängig von der Krise der öffentlichen Haushalte sind strukturelle Änderungen unabwendbar. Ein zunehmender Teil der öffentlichen Mittel und Aufmerksamkeit wird in den Sozial-, Gesundheits- und Altersbereich fließen. Das bedeutet, die wirtschaftsnahen Intermediäre werden in einen verstärkten Rechtfertigungsdruck geraten. Das ist auch deshalb plausibel, weil Österreich doppelt so viele Mittel in die Wirtschaftsförderung steckt als Deutschland – ohne dabei erkennbare Vorteile zu produzieren.

Reformperspektiven für Intermediäre

Wir sehen folgende Erfolgsfaktoren für die Weiterentwicklung des Intermediären Systems:

Intermediäre sind unverzichtbare Anbieter öffentlicher Güter

Das Gute an der Krise: scheinbar bewährte Einrichtungen dürfen in Frage gestellt werden

1. Durch Aufgabenkritik auf sinnhafte und wirksame Leistungen fokussieren. Die Profilierungslotik der Politik und der Selbsterhaltungstrieb der Intermediären sind wesentliche Gründe für das Wachsen der intermediären Systeme: Es werden Leistungen angeboten, die keine notwendigen öffentlichen Güter sind (z.B. Ökologieberatung). Es werden Leistungen, die früher einmal sinnvoll und nötig waren, weitergeführt, weil Arbeitsplätze und Interessen daran hängen. Schließlich werden auch öfters Leistungen angeboten, die nicht (mehr) wirken oder bereits im Übermaß vorhanden sind (z.B. Technologiezentren, Risikokapital, Regionalförderungen).

2. Steuerbarkeit und Nutzenperspektive wiederherstellen. Die ausufernde Zahl an Akteuren führt zu Unübersichtlichkeit bei den Nutzen/innen und zum Teil zu einer Unsteuerbarkeit durch die Eigentümer (Politik, Verwaltung). Erforderlich ist daher, ein überschaubares System herzustellen und viel Intelligenz in die Steuerung zu investieren.

3. Kritische Systemgrößen erreichen. Die Fördersysteme im Bereich der Länder sind durch eine Vielzahl kleinster Organisationen geprägt, oft mit Teilleistungsführung, ohne eigene Expertise, ohne Lernkurve und gesicherte Managementqualität. Ein hohes Maß der Ressourcen geht in die Systemerhaltung. Erforderlich ist es aus unserer Sicht, die Schwelle für die Gründung von Intermediären zu heben. Es gilt, nicht für jedes Problem eine eigene Struktur zu schaffen, sondern notwendige Aufgaben in Leitrichtungen zu bündeln.

Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung

Die Politik muss den Interventionsbedarf enger definieren: Wo muss der Staat Bürger/innen und Unternehmen wirklich unterstützen? Es scheint besser zu sein, eine Aktivierung zur Selbsthilfe anzubieten, statt Vollversorgung. Dort wo Intermediäre Organisationen weiterhin unverzichtbar sind, muss die Eigentümerrolle intelligent und nachhaltig wahrgenommen werden. Besonders wichtig sind dabei transparente Ziele und Strategien mit klaren Leistungs- und Preisvereinbarungen. Der Lebenszyklus von Leistungen ist zu beachten und es braucht ein effizientes Wirkungscontrolling. Welche Leistungen können tatsächlich Wirkungen

nachweisen? Leistungen und Maßnahmen sollten weiters mit einem Ablaufdatum versehen und bei Erreichen der Endtermine beendet werden.

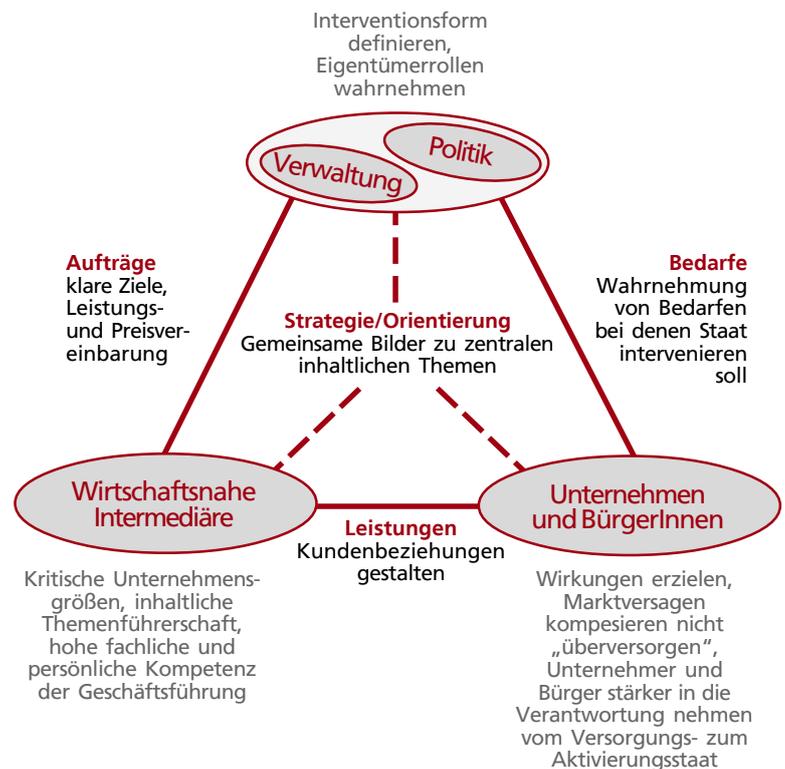
Finanzierungsmodelle neu gestalten

Finanzierungsmodelle sind ein wichtiger Hebel für die Steuerung Intermediärer Systeme. Sie müssen die Steuerung unterstützen. Zum heute eher üblichen Weg, Intermediäre voll öffentlich zu finanzieren sind Alternativen zu suchen: z.B. finanzielle Mittel direkt den Bürgern/ Unternehmen zur Verfügung stellen. Diese kaufen damit die Leistung auf dem Markt (der Intermediären Systeme) zu. Projektfinanzierungen erlauben Ziele und Leistungen im Zuge der Projektvereinbarungen zu verhandeln. Eine reine Projektfinanzierung ist nicht anzustreben; dann werden Intermediäre zu sehr zu Spielbällen der Projektentscheider. Wichtig ist ein Mix aus Basis- und Projektfinanzierung. Je mehr Basisfinanzierung, umso wichtiger sind Steuerungsmechanismen wie Ziele, Leistungs- und Preisvereinbarungen.

Durch konsequente Aufgabenkritik die Zahl der Agenturen auf das Notwendige beschränken

Empfehlungen für Intermediäre

Es gilt, eine kritische Systemgröße durch Zusammenlegungen und Fusionen zu schaffen. Das erlaubt es, das Management zu professionalisieren, sowie eine stärkere Expertenrolle und Dienst-



Grafik 1: Systemdarstellung – Dreiecksbeziehung

Mehr
Aktivierungs-
staat, weniger
Versorgungsstaat
ist angesagt

leistungsqualität zu entwickeln. So entstehen derzeit in einem österreichischen Bundesland aus 30 bestehenden Impulszentren sieben Themenzentren die regionsübergreifend geführt werden. Eine untere Grenze für intermediäre Systeme könnten ca. zehn Mitarbeiter/innen sein. Die Organisationsgröße ist auch eine Voraussetzung für die beiden nachfolgenden Empfehlungen: **Das Leistungsangebot strategisch gestalten und steuern.** Erforderlich sind

klare eigene Strategien die mit der Politik und der Verwaltung gut abgestimmt sind. Es geht darum, das Leistungsportfolio unter Beachtung des Lebenszyklus aktiv zu managen und innovativ zu erneuern. **Operative Exzellenz im Tagesgeschäft erreichen.** Intermediäre, die den Anspruch haben Top-Unternehmen zu unterstützen, müssen an ihre Prozesse und ihre Leistungsqualität selbst die höchsten Ansprüche stellen. 

Die Zahl der Intermediären im Bereich Wirtschafts- und Regionalpolitik hat in Österreich stark zugenommen. Die große Zahl führt zur Unübersichtlichkeit und zu einer Reihe anderer Probleme. Und: die versuchten Lösungsansätze generieren neue Probleme. In welche Richtung sollte eine gesunde Entwicklung gehen?

FRITZ OHLER

Über Größenordnungen: Die schiere Zahl ...

1986 gab es zwei Technologiezentren, 1996 zwanzig, 2006 hundert, heute, 2011, sind es 120. In der vom VTO herausgegebenen Innovationskarte scheinen 200 einschlägige Institutionen auf. Anfang der 90er Jahre wurde in der Steiermark der erste österreichische Cluster ins Leben gerufen heute liegt die Zahl bei 60. Über 100 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen mit technischer Ausrichtung befinden sich im Einzugsbereich öffentlicher Finanzierung. Manche Bundesländer betreiben ein halbes Dutzend Wirtschaftsagenturen. Dazu kommen noch Einrichtungen des Regionalmanagements; österreichweit sind es 41.

In Summe gibt es in Österreich, je nach Zählweise, wenn man die Technologiezentren einrechnet, 300-500 Intermediäre, die substanziell öffentlich finanziert und nicht über Marktmechanismen gesteuert werden (können).

Und dann gab es bis 2010 ein Förderprogramm, welches Geld an Institutionen gab, die ihrerseits von der öffentlichen Hand finanziert werden, um anderes öffentliches Geld einzuwerben. Österreich weist eine der dichtesten Unterstützungsinfrastrukturen

für EU-Rahmenprogramme unter allen EU-Mitgliedsländern auf – und das seit nunmehr 20 Jahren Teilnahme an den Rahmenprogrammen und 15 Jahren EU-Mitgliedschaft.

Was sind die Probleme mit den Intermediären?

Die große Zahl führt zur Unübersichtlichkeit bei den Zielgruppen, zu einer schwierigen strategischen Steuerung bei den Eigentümern, zu geringer Aufmerksamkeit bei den Aufsichtsorganen, zur Beharrung, weil mit einem schmalen Portfolio ausgestattet, zur Dominanz von bottom-up Initiativen, zu einer geringen Professionalisierung und nicht zuletzt zu beschränkten Karriereperspektiven innerhalb der jeweiligen Organisation, schließlich zu geringer Systemproduktivität.

Ein paar (vermeintliche) Lösungsansätze, die nachher neue Probleme verursachen

Bessere Koordination ist so eine Antwort, vor allem von Politikebene zu Politikebene, zwischen Bundes- und Landesstellen, zwischen Strukturfonds

Österreich hat
eine der
dichtesten
Unterstützungsstrukturen

und Rahmenprogrammen, zwischen Cluster auf (inter)nationaler Ebene und zwischen Ländern, vor allem zwischen Nachbarländern, durch Interreg-Programme und durch ERA-Nets.

Weitere beliebte Lösungsansätze sind internationaler Erfahrungsaustausch durch grenzüberschreitende Projekte, durch Benchmarking oder Import von Best practice Modellen, Aufbau von Customer-Relationship-Systemen und zugehörigen Datenbanken und Wissensmanagementsystemen und zugehörige Wissensbilanzen. Sie alle berücksichtigen nicht das Problem der Governance!

Warum ist es so schwierig, Intermediäre zu lenken und zu steuern?

Sie werden in der Regel zwar wie Unternehmen geführt, können aber bei Versagen oder Irrelevanz nicht ohne weiteres vom Markt verschwinden. Der Ersatz für Rendite und das Scheitern am Markt, nämlich die Steuerung und Kontrolle durch Eigentümer oder Aufsichtsorgane, ist häufig unbefriedigend. Selten werden Leistungen und Bewirktes gezahlt, eher Aktivitäten und Aufwendungen.

Kaum je werden die Interventionsinputs, also Geld, Information, Koordination und Orientierung, auf ihre Wirkungen bei den Zielgruppen überprüft. Kaum jemand hat ein *Logic Chart* erstellt, welches darlegt, welche Interventionen zu welchen (wahrscheinlichen) Ergebnissen führen und wie einzelne Interventionen mit anderen in Beziehung stehen.

Selbst Geschäftsführungen große Agenturen fehlt ein Überblick über die Vielzahl der von ihren Tochterunternehmen durchgeführten Aktivitäten; geschweige denn, dass sie diesen dem Aufsichtsrat vorlegt; eigentümlicherweise hat dieser auch nie danach gefragt.

Intermediäre können es sich leisten, großen Aufwand für die Bewerbung ihrer Angebote zu treiben ohne ihren Markt, d.h. ihre Zielgruppen genau zu kennen. So kommt es häufig vor, dass Innovationen am Markt eingeführt werden, die es in ähnlicher Weise schon gibt, während gleich daneben eine erhebliche Versorgungslücke klafft. Die Definition des Innovationsbedarfs ist selten bedarfsgesteuert und ungleich häufiger vom Angebot gelenkt.

Stattdessen: Verstehen der Zielgruppen und was man bei diesen erreichen will, Konzentration, Vereinfachung

Verstehen der Zielgruppen. Hier gilt Senecas Einsicht: *Wer nicht weiß, welchen Hafen er ansteuert, für den*

ist jeder Wind ein schlechter! Dieser Ratschlag ist natürlich trivial. Aber er wird in der Praxis so gut wie nie befolgt. Ein wesentlicher Grund liegt in der angebotsseitigen Politik, die sich häufig an einzelnen Angeboten und den dahinterstehenden Ressourcen orientiert und weniger an Zielgruppen und deren Entwicklung. In dem Maß, in dem nicht klar ist, welche Zielgruppen mit welchen Angeboten angesprochen und welche Ziele erreicht werden sollen, gilt auch die ewige Einsicht von Tom Sawyer und Huckleberry Finn: *Als wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen!* Es gibt auch bei Mitarbeitern von Intermediären das Phänomen des Burnouts.

Vereinfachung. Es muss für eine Agentur möglich sein, die wesentlichen Ziele auf wenigen Seiten darzulegen. Eine Kurzfassung muss auf der symbolischen Postkarte Platz haben. Die Manager von Agenturen ändern im Nu ihre Einstellung zur *Chefin*, wenn und weil diese die jeweiligen Vereinbarungen jederzeit parat hat. Wirtschafts-, Forschungs- und Technologiepolitik sind übrigens seit einigen Jahren eine Frauendomäne: Oberösterreich, Steiermark, Tirol, Wien sowie zwei der drei Bundesministerien werden von Frauen geführt.

Leistungsvereinbarungen. Hier gibt es einschlägige Erfahrungen und man darf sie *bestpractice* nennen: Die Politikeigentümer vereinbaren eine Leistungsvereinbarung mit der Agentur, deren Aufsichtsrat stimmt zu und dieser verpflichtet sich selbst, seinen Teil zur Erreichung der Leistungsvereinbarung beizutragen. Schafft die Geschäftsführung es nicht, die vereinbarten Leistungen zu erzielen, muss auch der Aufsichtsrat seine Leistung und Rolle überdenken. Intelligence.

Wenn man nicht weiter kommt oder etwas Neues machen will, bestellt man gewöhnlich eine Studie und einen Berater. Die Berater lernen viel und die Auftraggeber profitieren auch ein wenig, weil sie Studie lesen und mit dem Berater diskutieren. Nächstes Mal werden die Rollen vertauscht. Die Mitarbeiter der Agentur erstellen die Studie und die Berater kommentieren diese und helfen, gute Schlüsse daraus zu ziehen. Bei Bedarf ergänzen sie die Studie. Übungen wie diese haben einen doppelten Ertrag: Einerseits erfährt man, wie die *Welt draußen* aussieht und andererseits gibt es eine erhebliche Auffrischung unter den Mitarbeitern: sie werden gefordert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen auf den Tisch zu legen und sie werden dafür belohnt.

Diese Strategie akzeptiert im Besonderen die Erfahrung, dass es am Ende auf die Mitarbeiter ankommt:

Die Schwierigkeit, Intermediäre zu steuern

Verstehen der Zielgruppen als Schlüssel

Nicht Berater,
sondern
Mitarbeiter/innen
erstellen eine
Studie

It's the people, stupid! (Bill Clinton, ein bisschen abgewandelt)

Konzentration, also Übergang zu großen Einheiten. Eine Agentur mit 100 Mitarbeitern ist kein Monster. Größere Einheiten haben neben dem Vorteil geringerer Gemeinkosten den erheblichen Vorteil, größere Dinge anzufassen, also nicht einzelne Förder- und Unterstützungsangebote zu vermarkten, sondern gut ausgewählten Zielgruppen mit einem integrierten Paket von Maßnahmen anzusprechen. Und nicht zu vergessen: Es gibt einen größeren internen Arbeitsmarkt und damit mehr Möglichkeiten für Job Enrichment und für Leadership, hier noch besser: Headship.

Das Geschäft der Intermediären: ein Fußballspiel mit variablen Spielregeln auf einem schiefem Spielfeld

Selbst wenn all diese Vorschläge zur Orientierung an Zielgruppen, zur Vereinfachung und zur Konzentration ernstgenommen werden, ist am Ende

anzuerkennen, dass es einen Rest an Surrealität in der Welt der Intermediären gibt. Diese Surrealität lässt sich am besten durch folgendes Bild darstellen. Man stelle sich ein Fußballfeld vor, das mehrere Seitenlinien hat, mehrere Tore einschließt und auf dem Leute Fußball spielen. Leute (aber nicht alle) können während des Spiels in das Spiel eintreten und es auch wieder verlassen. Manche Leute können einen neuen Ball ins Spiel bringen oder ihn wieder entfernen, andere nicht. Individuen, die sich im Spiel befinden, versuchen jeden Ball, den sie vor ihre Füße kriegen, entweder in das eine Tor zu schießen oder es von anderen Toren wegzuschlagen. Schließlich ist das Spielfeld geneigt; daher fallen Bälle in bestimmte Richtungen eher als in andere. Manchmal werden während des Spiels die Regeln verändert. Ein Schelm, wer Schlechtes denkt! 

Fritz Ohler

ist Geschäftsführer der Technopolis Group Austria.
fritz.ohler@technopolis-group.com

Wir haben an drei Expert/innen die Intermediäre Systeme führen und steuern vier Fragen zur zukünftigen Entwicklung der Intermediären Systeme in ihrem Bundesland gestellt.

Vier Fragen an drei Experten

Der Vorteil von
Intermediären
liegt in der
erhöhten
Flexibilität im
Personallbereich

Mag. Georg Bartmann, Wirtschaftsförderung Land Niederösterreich. **Mag. Hans Schönegger**, Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds. **Maria Rieder, MBA**, Landesamtsdirektion Niederösterreich, Verwaltungsinnovation.

Trigon: *Wie bedeutend sind Intermediäre für die Wirtschaftsentwicklung ihres Bundeslandes?*

Bartmann: In Niederösterreich gibt es in der Wirtschaftspolitik eine Reihe von Intermediären in den Bereichen Unternehmensfinanzierung, Tourismusmarketing, Regionalförderung und Betriebsansiedlungen/Wirtschaftsparks bzw. Technologiezentren. In den letzten Jahren haben Teile der Intermediäre den Auftrag erhalten wirtschaftspolitische Programme (Cluster, Technopol, Sonderfinanzierung)



G. Bartmann



H. Schönegger



M. Rieder

gen) umzusetzen. In den Intermediären sind mehr Personen beschäftigt als in den entsprechenden Bereichen der Landesverwaltung. Der Beitrag der Intermediäre für die Wirtschaftsförderung ist ein großer, wobei aus meiner Sicht durch die Umstellung auf Programme die Wirksamkeit der Tätigkeit deutlich erhöht worden ist.

Schönegger: Intermediäre sind für die Wirtschaftsentwicklung wichtig, allerdings haben wir im Be-

reich der regionalen Initiativen einen Wildwuchs zu verzeichnen. Es gibt eine Vielzahl von Intermediären mit einer unterkritischen Größe, die erhebliche Anstrengungen unternehmen, ihr eigenes Überleben zu sichern. Sie sind oft doppelt überfordert: einerseits erreichen sie wegen der geringen Größe nicht die Professionalität, andererseits ist oft ein zu geringes regionales Entwicklungspotenzial vorhanden, das entwickelbar wäre. Unterkritische Größen und / oder zu geringe Entwicklungspotenziale legen eine Reflexion darüber nahe, wofür Intermediäre eingesetzt werden sollen und wofür nicht. Es zeigt sich in diesem Punkt eine erstaunliche Wechselbeziehung zwischen Verwaltung und Intermediären: Die Verwaltung schafft sich Kunden, die Intermediären kämpfen um ihr Überleben und stabilisieren Verwaltungsaufgaben.

Rieder: Verwaltungsinnovation: Derzeit gibt es sehr vielschichtige Strukturen mit einer großen Zahl von Intermediären, deren Leistungsangebote teilweise nicht koordiniert sind. Aus Kundensicht ist oft nicht nachvollziehbar, wer wofür da ist. Es kommt auch zu Rivalitäten zwischen einzelnen Intermediären. Auch die Rollenteilung zwischen Intermediären und Verwaltung ist oft nicht klar – wer erbringt welche Leistungen?

Es gibt ein Strategiepapier – das Landesentwicklungskonzept, das als Steuerungsbasis dienen sollte. Es ist jedoch stark mit dem Fokus auf Raumordnung und Verkehrskonzepte ausgestattet. Derzeit wird dieses Landesentwicklungskonzept weder gesamthaft steuernd eingesetzt, noch fühlen sich alle Bereiche der Verwaltung und schon gar nicht Intermediäre daran gebunden. Aus genannten Gründen, die lediglich ein paar Blickwinkel aufmachen sollen, ist die Wirkung der Intermediären sicherlich weit unter dem Level, den sie eigentlich haben könnten oder sollten.

Trigon: *Wofür werden Intermediäre in Zukunft weiterhin wichtig sein und wo wird es Bereinigungen geben?*

Bartmann: Der Vorteil von Intermediären im Vergleich zur Verwaltung liegt hauptsächlich in der erhöhten Flexibilität im Personalbereich aber auch im steuerlichen Bereich (Vorsteuerabzug!). Sie können leichter Mitarbeiter aufnehmen und freisetzen und sind in der Entlohnung flexibler. Dadurch kann mehr projektorientiert gearbeitet werden - nach Ende des Projektes enden die Dienstverhältnisse. Intermediäre haben dort ihre Berechtigung, wo es darum geht, zeitlich begrenzte Spezialaufgaben zu übernehmen oder wenn im öffentlichen Bereich keine ad-

äquaten Gehaltsstrukturen geboten werden können. Die Debatte um Einsparungen bei den Intermediären wird erst kommen; bisher wurden zwar Personalkosten in der Verwaltung eingespart aber durch mindestens gleich hohe Sachkosten bei Intermediären wieder kompensiert. Kernbereiche der Verwaltung die in den letzten Jahren ausgelagert worden sind (z.B. Prüfung von Förderungen, strategische Aufgaben) werden tendenziell in den nächsten Jahren wieder in die Verwaltung eingegliedert werden.

Schönegger: Der zentralen Punkte sind: *Was können wir uns nicht mehr leisten?* und *Wie kann die Politik zu realistischen Entwicklungsvorstellungen gebracht werden?* Wir sollten uns angesichts der sich verstärkenden Ausdünnung des ländlichen Raums auf zentrale Orte mit entsprechendem Entwicklungspotenzial konzentrieren. Die bisherigen Annahmen über endogene Erneuerung sind kritisch zu überprüfen und die Wirksamkeit ländlicher Entwicklungsprogramme zu hinterfragen. Wichtig: wie lenken wir das Geld dorthin, wo ausreichend Entwicklungspotenzial ist?

Rieder: Intermediäre sind oft ein wichtiges Bindeglied zwischen Verwaltung und Zielgruppen wie Bürger/innen, Unternehmen, sozial Bedürftige, gesellschaftliche Problemgruppen. Intermediäre betreuen, initiieren direkt vor Ort Lösungen, leisten Hilfe zur Selbsthilfe. Sie arbeiten einerseits sehr frei direkt mit den Zielgruppen und müssen sich andererseits zwingend an den Entwicklungs- und Strategiekonzepten des Landes orientieren. Bereinigungen muss es sicherlich in den Strukturen und in der Vielzahl der unterschiedlichen Intermediäre geben. Ziel sind funktionsgerechte Größen, klare Zielgruppen und eine fokussiertes Leistungsspektrum. Wichtig ist immer die Frage: was kann der Intermediär besser als die Verwaltung die Leistung erbringen könnte? Das wird in vielen Fällen zu einer Rückintegration von Leistungen in die Verwaltung führen. Sektoral werden die Intermediäre im Sozial-, Wohlfahrts- und Altenbereich an Bedeutung gewinnen – dies kann auch zu Lasten der Wirtschaftsförderung gehen.

Trigon: *Welche Empfehlungen geben Sie Politik und Verwaltung zur Steuerung der Intermediäre*

Bartmann: Die wesentlichen Erfolgsfaktoren liegen meiner Meinung nach in einer begrenzten Anzahl an Intermediären, in einer klaren Aufgabenverteilung zwischen Verwaltung und Intermediären, in einer klaren programmatischen Zielvorgabe und einer sachgerechteren Zusammensetzung der Steuer-/Kontrollgremien der Intermediäre. Intermediäre soll-

Im Idealfall gibt es zwischen den Intermediären ein gemeinsames Konzernverständnis.

Wäre nicht weniger mehr?

Was ist der Unterstützungsbedarf der Unternehmer?

ten aber auch nicht zu groß werden, da ansonsten ähnliche Strukturkosten wie in der Verwaltung entstehen, aber auch nicht zu klein sein, da sie sonst nicht ausreichend professionell und rationell arbeiten.

Die ideale Größe liegt für mich zwischen 20 und 100 Mitarbeitern. Gleichzeitig halte ich aber auch nichts davon, dass es zu starke Konkurrenzen zwischen den Intermediären gibt. Das Rollenverständnis zwischen Politik, Verwaltung und Intermediäre muss geklärt sein, hier darf es zu keinem *Bypassing* (dh das Umgehen eines Partners) kommen. Es muss klare Programme/ Ziele geben, die so gestaltet sind, dass sie einerseits einen Rahmen vorgeben, aber innerhalb des Rahmens dem Intermediär eine freies agieren ermöglichen. Die Steuer/Kontrollgremien sollten sich aus meiner Sicht aus externen Expert/innen und Vertreter/innen der Verwaltung zusammensetzen.

Schönegger: Gibt es in Österreich nicht ein Überangebot an Hilfestellung? Unternehmen werden oft von verschiedenen Seiten Hilfsangebote gemacht; dies erscheint ihnen oft unkoordiniert und unübersichtlich. Wäre nicht weniger mehr? Sollten wir den UnternehmerInnen nicht mehr zutrauen und ihnen den Zugang zur Verwaltung und den entsprechenden Leistungen erleichtern, statt sie mit Hilfeangeboten zu überschütten? Steckt hinter einer übertriebenen Hilfestellung nicht das Menschenbild des hilflosen Unternehmens, dem wir auf die Sprünge helfen müssen? Was bewegt uns zur Annahme, dass die Helfer es besser können?

Rieder: Es braucht ein Bekenntnis zu einem interdisziplinären Landesentwicklungskonzept als strategischen Korridor. Darunter braucht es Teilkonzepte z.B. in der Wirtschaftsentwicklung, im Sozialbereich, usw. Wenn Intermediäre eingesetzt werden,

müssen sie eine klare Definition des Leistungsportfolios haben – welche Leistungen werden vom Intermediär erbracht, welche von der Verwaltung? Wichtig sind gute Kontrakte über den Leistungsumfang, das Controlling und bei Gesellschaften die Besetzung der Organe. Hier müssen alle Beteiligten noch dazulernen – oder das, was sie ohnehin wissen, endlich umsetzen.

Trigon: *Wie sieht ein erfolgreicher Intermediär der Zukunft aus?*

Bartmann: Der Intermediär der Zukunft hat eine schlanke Stammcrew, die über die notwendigen *generischen* Fähigkeiten für die Wirtschaftspolitik aber auch über ausgezeichnete Kontakte zur Wirtschaft sowie Verwaltung und Politik verfügt. Um diesen Stamm herum werden von befristeten Mitarbeitern laufend zeitlich begrenzte Projekte umgesetzt.

Im Idealfall gibt es zwischen den Intermediären einer Gebietskörperschaft (z.B. Land) ein gemeinsames Konzernverständnis; sie agieren in einem gemeinsamen strategischen Korridor. Das ermöglicht, größere Projekte anzugehen aber auch Projekte und Programmen kontrolliert zu beenden. Ziele und Rollen sind klar definiert, ein Globalbudget ermöglicht entsprechend flexibles Vorgehen.

Schönegger: Die Frage der Strukturereinigung steht im Spannungsfeld zwischen (einer) großen Einheit, mit der Gefahr der Monopolstellung und der heutigen Vielfalt, die die Gefahr des unkoordinierbaren Wildwuchses birgt. Die Frage der optimalen Struktur hängt von verschiedenen Faktoren ab. Als wichtig erscheinen mir: Für welche Aufgaben und Ziele sollen Intermediäre eingesetzt werden? Welche Aufgaben sind auch leistbar? Welches Entwicklungspotenzial erscheint vorhanden? Was ist der Unterstützungsbedarf der Unternehmen? Was ist eine optimale Größe für die übertragenen Aufgaben im jeweiligen Kontext?

Rieder: Arbeitet interdisziplinär auf Basis eines klaren Konzeptes mit einem klaren Leistungsauftrag. Besitzt eine kritische Größe, um den Leistungsauftrag auch professionell und effizient erfüllen zu können. Der USP ist für die Zielgruppe klar erkennbar. Die Organisation ist schlank und effizient. Die einzelnen Intermediäre sind in die jeweilige Sektorstruktur (Wirtschaft, Soziales, Jugendwohlfahrt, Alter) strategisch eingebunden.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch!*



Ein erfolgreicher Intermediär arbeitet interdisziplinär mit klarem Konzept und Leistungsauftrag

Offenlegung nach §25 Mediengesetz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung regGenmbH Entenplatz 1a, A-8020 Graz.
DVR: 084134

Unternehmensgegenstand: Konzeptentwicklung für Betriebsberatung.

Vorstand: Rudi Ballreich, MA; Dr. Hans Glatz;
Dr. Günther Karner; Dr. Hannes Piber

Erklärung über die Grundlegende Richtung:
Organ der Trigon Entwicklungsberatung

Redaktion: Dr. Günther Karner, Dr. Hannes Piber

„Die Funktion des Staates besteht in der selbständigen Organisation und Aktivierung des gesellschaftlichen Zusammenwirkens.“ (Hermann Heller, 1934)
 Unsere komplexe Gesellschaft braucht einen intelligent(er) agierenden Staat.
 Dazu ein paar Denkanstöße. Wir StaatsbürgerInnen, UnternehmerInnen, Führungskräfte sollten uns einmischen für eine sinnvolle Weiterentwicklung der Rolle und Interventionsformen des Staates.

HANS GLATZ

Vom Versorgungsstaat zum Aktivierungsstaat

Aktivierungsstaat als neues Paradigma Die positive Gestaltung der künftigen Gesellschaft erfordert einen neuen Denkrahmen für staatliches Handeln. Die aktuelle Verschuldung zwingt zu drastischen Veränderungen.



H. Glatz

Aktivierender Staat

hier geht es um einen Richtungswechsel vom selber tun zum Gewährleisten. Wo erforderlich, wird der Staat Subjekte und Gruppen dazu verpflichtet, sich selbst Netzwerke zu schaffen (z.B. ärztliche Versorgungsnetze statt Spitalsambulanzen).

Die *Kostenkrankheit* personengebundener Dienstleistungen (Baumol) wird uns zwingen, viele Leistungen zu überdenken. Bildung, Gesundheit, Altenbetreuung sind nur beschränkt rationalisierbar. Der Strukturwandel wird alte Prioritäten verändern. Alters-, Gesundheitsversorgung, wachsende Sozialausgaben sind Großbaustellen, die mit herkömmlichen Wegen nicht lösbar sind.

Den Ruf nach dem reinen Versorgungsstaat werden wir uns in Zukunft nicht mehr leisten können. Wir alle sind gefordert, staatliches Handeln intelligenter zu machen.

Den Versorgungsstaat werden wir uns nicht mehr leisten können.

Gestalten – mit dem richtigen Lösungsmix

Für die Lösung gesellschaftlicher Anforderungen gibt es vier Zugänge (siehe Grafik): Jeder der vier Ansätze kann einen Lösungsbeitrag liefern.

Privatisieren

Der Staat kann privaten Anbietern die Möglichkeit geben, öffentliche Leistungen zu erbringen – etwa privat getragene Schulen oder Betreuung von alten Menschen.

Versorgen

wird in vielen Fällen weiter nötig sein, wo echtes Marktversagen vorliegt. Viele Aufgaben sind jedoch unnötiger Luxus oder Selbstzweck.

Bürgergesellschaft stärken

der Versorgungsstaat hat vielfach die Selbsthilfekräfte der Gesellschaft verdrängt. Viele Leistungen werden wieder mehr Eigen- und Bürgerinitiativen brauchen.

	konsumierend	Bürger	aktiv gestaltend
einfach	Der privatisierte Staat Baut auf privatisierbare Leistungen, schafft Märkte, der Bürger ist Kunde – wenn er kaufkräftig ist. Kritisch: der ausgehungerte Staat – Defizit an Wohlfahrtsleistungen.	Die Bürgergesellschaft – kompensiert den abwesenden Staat Die Bürger schaffen sich "öffentliche" Güter in Selbstorganisation. In vielen Ländern eine Notwendigkeit, in Europa vom Versorgungsstaat zurückgedrängt.	
komplex	Der allgegenwärtige Versorgungsstaat Bürger/Unternehmen werden versorgt. Bürger als <i>Klient</i> ist zunehmend abhängig. Verselbständigung der Versorgungsbürokratie – der bevormundende Staat.	Der aktivierende Staat Vom Versorgen zum Gewährleisten – andere können die Leistung erbringen. Hilfe und Befähigung zur Selbsthilfe als Leitprinzip. Der Staat als <i>Fitnesstrainer</i> der gesellschaftlichen Kräfte.	

Literatur

- Baumol W.: Errors in economics and their consequences, in Social Research Vol 72, 2005.
- Blanke B.: Erzählungen zum aktivierenden Staat, in: Verwaltung und Management, Heft 3, 2009
- Lampig W., H.Schridde, S. Plaß, B.Blanke: Der Aktivierende Staat. Positionen, Begriffe, Strategien. Bonn 2002

Die Wirtschaftspolitik, die Verwaltung und die Agentur für Wirtschaftsförderung arbeiten jährlich und gemeinsam an der Wirtschaftsstrategie des Bundeslandes Steiermark. Ein gelungenes Zusammenspiel von Politik, Verwaltung und Intermediären Systemen.

MARIO WEISS

Wie entsteht die Wirtschaftsstrategie der Steiermark?

In einem schlanken Strategieprozess wird die Wirtschaftsstrategie der Steiermark jährlich überprüft und konkretisiert. Ein funktionierendes Zusammenspiel und abgestimmte Bilder der zentralen Personen sind der Schlüssel für einen erfolgreichen Prozess mit wirkungsvollen Ergebnissen.

Initiiert wurde diese integrierte Strategiearbeit durch den Landesrat für Wirtschaft und Innovation. Aktiv im Prozess beteiligt sind die Mitarbeiter/innen des Büros des Landesrates, die wirtschaftspolitische Abteilung, die Agentur für Wirtschaftsförderung sowie die weitere Stakeholder des Bundeslandes.

Die inhaltliche Herausforderung erkennen

Die inhaltlichen Fragen einer Strategie für einen Wirtschaftsstandort sind:

- Was sind die Stärkefelder und Leitthemen?
- Was sind die technisch/wirtschaftlichen Ausbildungsthemen, die von Universitäten und Fachhochschulen eingefordert werden müssen?
- In welche technologischen Kompetenzen sollen öffentliche Mittel für Forschung fließen?
- Wie soll mit neuen Instrumenten, wie Haftungen umgegangen werden?
- Wo braucht es Bewusstseinsbildung bei den Unternehmer/innen und der Bevölkerung?
- Wo sind die Politik und die Verwaltung gefordert, selbst Entwicklungsprojekte zu starten?
- Wie kann mit schrumpfenden monetären Fördermitteln sinnvoll umgegangen werden? Wie sollen Mitarbeiter/innen eingesetzt werden?
- Wie muss die Organisation des Wirtschaftsressorts gestaltet sein, um bestmögliche Unterstützung für den Wirtschaftsstandort sicherzustellen?

Zwei Ebenen gestalten

Die inhaltlichen Themen werden auf zwei Gestaltungsebenen bearbeitet. Die **Kernstrategien** (Zu-



M. Weiss

kunftperspektive: 3 bis 5 Jahre) beschreiben die zentralen Themenfelder der Wirtschaftspolitik und geben eine grundsätzliche Orientierung, wie sich der Standort entwickeln soll.

Für die einzelnen Kernstrategien werden Bewusstseinsbildung, Entwicklungsprogramme und finanzielle Zuschüsse differenziert bearbeitet. Die **Maßnahmenpakete** (Fokus: 1 bis 2 Jahre) beschreiben wie die Kernstrategien ins konkrete Handeln übersetzt werden. Die Aktivitäten werden mit konkreten Zielen und Budgetansätzen verbunden. Diese bewusst einfach gehaltenen Instrumente und Methoden helfen beim inhaltlichen Fokussieren der Arbeit. Auf komplexere Methodenansätze wie z. B. die BSC wird verzichtet, weil diese häufig Methodendiskussionen auf Kosten der inhaltlichen Auseinandersetzung auslösen.

In klaren Rollen agieren

Eine Voraussetzung dafür, dass die inhaltliche Arbeit gut funktionieren kann, ist die Klarheit über Rollen und Verantwortungen der einzelnen Organisationen und Personen. Der Landesrat ist in seiner Gesamtverantwortung für die wirtschaftspolitische und makrostrategische Ausrichtung verantwortlich. Er vertritt die Wirtschaftsstrategie nach außen. Die Wirtschaftspolitische Abteilung ist dafür zuständig, dass gesamtwirtschaftliche Entwicklungen erkannt werden und dass die Wirkungsannahmen der bestehenden Strategie konsequent und professionell evaluiert werden. Diese Evaluierung führt zu Empfehlungen für die wirtschaftspolitische Ausrichtung und für einzelne Maßnahmenpakete.

Die Agentur für Wirtschaftsförderung sieht sich zuständig für die konkrete Programmgestaltung sowie das unmittelbare Feedback von Unternehmen. Darüber hinaus werden hier die wirtschaftsnahen intermediären Organisationen wie Cluster, Netzwer-

Reduktion von Methoden und Instrumenten in Strategieprozessen unterstützt eine vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung

ke, Impuls- und Technologiezentren evaluiert, gesteuert und finanziert.

Gemeinsame Bilder erzeugen

Ein sehr wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Umsetzung ist, dass die beteiligten Schlüsselpersonen in den zentralen Fragen und Herausforderungen gemeinsame Sichtweisen und Bilder entwickeln.

Aktuell müssen Einsparungen von 25 % des Landesbudgets bewältigt werden. Dies gilt auch für die Budgetmittel der Wirtschaftsförderung. Diese Dimension an Einsparungen erfordert harte und klare Entscheidungen. Um die schwierige Situation erfolgreich zu bewältigen, braucht es ein gut abgestimmtes, gemeinschaftliches Verständnis der Schlüsselpersonen: Worauf kann verzichtet werden? Wie können Stärken dennoch ausgebaut werden? Wie kann die traditionelle *Rasenmäher-Methode* beim Kostensparen vermieden werden? Wie können die Einsparungen kommuniziert werden?

Im den einzelnen Schritten der Integrierten Strategieentwicklung gibt es Raum für diese Auseinandersetzungen. Dazu werden die wichtigsten Daten und Fakten professionell vorbereitet, Wahrnehmungen und Meinungen werden offen ausgetauscht, Stakeholder einbezogen und befragt. Ein Dialog führt zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge und zu abgestimmten Handlungsfeldern.

Strukturierter Prozess schafft Sicherheit

Die Erarbeitung der Wirtschaftsstrategie folgt als Grundmuster einem jährlichen Prozess, der in drei Schritten abläuft. Im ersten Schritt werden die Kernstrategien überprüft und bearbeitet. Diese Kernstrategien sind längerfristig angelegt, werden aber in ihrer inhaltlichen Aussage jährlich bearbeitet und konkretisiert. Nach drei bis fünf Jahren oder nach besonderen Ereignissen werden die Kernstrategien einer tiefgreifenden Evaluierung unterzogen. Im zweiten Schritt planen alle beteiligten Organisationen (Büro des Landesrates, Wirtschaftspolitische Abteilung, Agentur für Wirtschaftsförderung und andere) konkrete Maßnahmenpakete für das folgende Jahr. Der dritte Schritt ist die zweitägige Planungsklausur. Diese ist das Herzstück der Integrierten Strategieentwicklung. Hier werden die von den einzelnen Organisationen geplanten Maßnahmenpakete vorgestellt, diskutiert und mit den Kernstrategien abgestimmt. Die dadurch entstandenen Dialoge führen dazu, dass es sowohl bei den einzelnen Maßnahmenpaketen als auch bei den Kernstrategien zu Anpassungen und Änderungen kommen kann. Das Ergebnis dieses Prozesses

ist, dass die mittelfristig ausgerichteten Kernstrategien mit sehr konkreten Aktionsfeldern unterlegt werden können.

Die Dokumentation des Strategieprozesses erfolgt in einem Masterkonzept. Dieses Konzept gilt als inhaltlicher Rahmen für alle beteiligten Organisationen und Stakeholder.

Nicht alles ist planbar. Zum Teil muss unterjährig nachgesteuert werden. Die situative Anpassung der Strategie erfolgt in halbtägigen Steuerungsmeetings, die einmal pro Quartal stattfinden.

Ergebnis ist eine verständliche und greifbare Strategieumsetzung

Diese Form der *Integrierten Strategieentwicklung* führt zu drei wichtigen Ergebnissen: Erstens: Abgestimmte Bilder und gemeinsame Sichtweisen schaffen ein **Alignment** im Handeln und führen zu kraftvollen Aktionen ohne große Spannungen im Ressort. Zweitens: Das **Masterkonzept** dient als Grundlage für die Kommunikation mit allen Stakeholdern wie Unternehmen, Kammern, Landtag etc. Dadurch ist eine abgestimmte inhaltliche Kommunikation sichergestellt. Drittens: Im operativen Tagesgeschäft können sich die Mitarbeiter/innen darauf verlassen, dass ein Handeln innerhalb der Eckpunkte des Masterkonzeptes von allen beteiligten Personen mitgetragen und gegenseitig unterstützt wird. Dies führt zu **Empowerment** – zu engagiertem und eigenverantwortlichem Handeln aller beteiligten Personen.

Integrierte Strategieentwicklung

Wichtige Pfeiler der *Integrierten Strategieentwicklung* sind:

1. Eine abgestimmte Strategie, die von allen beteiligten Organisationen und Personen getragen wird und konkrete Maßnahmen und Handlungsfelder die gleichzeitig mit der Strategie entschieden werden.
2. Methoden und Instrumente, die so eingesetzt werden, dass die Schnittstellen zwischen Strategie – Budget – Zielvereinbarung gut miteinander verbunden werden.
3. Dialogräume, die alle Beteiligte und Hierarchieebenen an den richtigen Stellen und in der richtigen Form im Strategieprozess miteinander verbinden.
4. Arbeitsformen, die es ermöglichen gleichzeitig top-down (deduktiv) und bottom-up (induktiv) zu arbeiten.
5. Einbindung aller Veränderungsprojekte in den Integrierten Strategieprozess.
6. Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation als Bestandteil des Strategieprozesses verstehen.

Strategieprozesse benötigen immer deduktive (top down) und induktive (bottom up) Elemente gleichzeitig

7. Konzeption von Maßnahmen der Personalentwicklung in enger Abstimmung mit der inhaltlichen strategischen Ausrichtung. 

Literatur

Integrierte Strategieentwicklung. In: Weiss, Mario (2011): Management in Skizzen. Die Kraft der Bilder im Change Management. Bern, Stuttgart, Wien.

Ein ausführlicher Artikel zur *Integrierten Strategieentwicklung* kann beim Autor angefordert werden: mario.weiss@trigon.at

Trigon Beratungsangebote für Politik, Verwaltung und Intermediäre Strategieentwicklung für intermediäre Systeme
Beratung und Begleitung bei der strategischen Neuausrichtung. Sicherstellen, dass Politik, Verwaltung und intermediäre Systeme im Strategieprozess an der richtigen Stelle und in einer passenden Form mitgestalten können. Gestalten des gesamten Strategieprozesses, Expertise, Strategieaudits, Moderation, Sparringpartner des Managements.

Systemgestaltung,

Reorganisation komplexer Systeme und Strukturen, Entwicklung von Steuerungsstrukturen und Prozessen, begleitende Organisationsentwicklung, marktwirksame Systemgestaltung.

Personalentwicklung/Führungskräfteentwicklung für Intermediäre

Managementaudits, Unterstützung und Expertise bei Auswahl von Fach- und Führungskräften. Einsatz von neuen Führungsinstrumenten wie Zielvereinbarungen vorbereiten. Personalentwicklungsbedarf erheben. PE-Konzepte erstellen. Teamentwicklung, Rollencoaching für Führungskräfte, Mediation und Konfliktmanagement.

Buchempfehlung: Management in Skizzen

Das Buch **Management in Skizzen. Die Kraft der Bilder im Change Management** beschäftigt sich mit zentralen Modellen zu Veränderungsprozessen in Organisationen.

Der Autor, Mario Weiss, schafft es, auf sehr einfache und intuitive Art das komplexe Themenfeld mittels Skizzen und Bildern zu erklären und gibt Ausblicke und Lösungsansätze für funktionierende Veränderungsprozesse. Vorgestellt werden rund 80 Modelle in Form von Grafiken und Skizzen aus 25-jähriger Beratungsarbeit. Dieses Buch ist ein profundes Nachschlagewerk für UnternehmerInnen und Führungskräfte...



Mario Weiss:
Management in Skizzen. Die Kraft der Bilder im Change Management.
Haupt, 2011.

Informationen zu den Trigon-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 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Brienner Straße 44/VI
T: +49 (89) 242 089 90
F: +49 (89) 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

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



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Entenplatz 1a, A-8020 Graz;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Günther Karner und Hannes Piber;
Koordination: Hannes Piber;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz

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