

## OUTSOURCING TRENDS im HR und WANDEL in der ARBEITSWELT



Foto: © Petra Spiola

*Mag. Rita Kaufmann-Linke, MBA, MLE, MSc  
Managing Partner von Kaufmann-Linke HR Solutions GmbH*

### LIEBE LESERINNEN & LESER

...

Für die letzte Ausgabe dieses Jahres haben wir Frau Mag. Rita Kaufmann-Linke, MBA, MLE, MSc in Leopoldsdorf besucht und mit ihr über Outsourcing Trends im HR und Veränderungen in der Arbeitswelt gesprochen.

Herr Mag. Alexander Kaufmann, MBA, MLE (nicht verwandt, verschwägert oder verheiratet mit Fr. Kaufmann-Linke) ist seit Juli Mitglied der Geschäftsleitung bei Morawa und hat uns Einblicke in die Herausforderungen im Buchhandel und alternative Geschäftsstrategien gegeben.

Viel Vergnügen beim Lesen!

Dr. Christian Joksch, MBA

Frau Mag. Rita Kaufmann-Linke, MBA, MLE, MSc verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Personalmanagement, dem Consulting, der Industrie, der Politik und im NGO Bereich in den USA und in Europa. Seit 2010 leitet sie ihr eigenes Beratungsunternehmen „HR Solutions“.

Wir haben mit ihr über den Veränderungen im Personalmanagement, Trends im Outsourcing, dem Wertewandel und zukünftigen Entwicklungen in der Arbeitswelt gesprochen.

Frau Kaufmann-Linke, was war Ihre Motivation, sich Anfang 2010 mit einem HR-Beratungsunternehmen selbständig zu machen?

Ich wollte von meinen früheren Konzernrollen schon immer einmal die Seiten wechseln. Als ehemalige Personalistin gehörte ich zu der Personengruppe, die durch unzählige Tests und Management Audits ging. Das Ergebnis war immer gleich: Neben der Eignung für das, was ich tat, also einer leitenden Position im internationalen Umfeld, wurde immer ein starkes unternehmerisches Profil festgestellt. Mit 40 war dann der optimale Zeitpunkt für diesen Schritt. Meine persönliche Präferenz Dinge aufzubauen und neue Projekte anzugehen, kam mir damals sehr entgegen.

Im Unterschied zu vielen anderen ehemaligen Personalisten, haben Sie sich nicht ausschließlich auf den Bereich Executive Search konzentriert, sondern sich mit einem breiten Lösungsansatz für die unterschiedlichsten HR-Themen selbständig gemacht. Erläutern Sie uns kurz Ihre Schwerpunkt-Themen?

Natürlich ist das Recruiting eines der ganz wichtigen Felder von HR und deshalb auch in meiner Firma „HR-Solutions“ ein Thema. Hier geht es vor allem um Direktansprachen von Führungskräften, also „Executive Search“ oder „Head-hunting“. Ein internationales Netzwerk spielt da eine große Rolle und ich bin in diesem Segment Netzwerkpartner der IRC Global Executive Search Partners – einer der Top 10 Player weltweit – und arbeite somit weltweit mit 400 Partner in 44 Ländern zusammen. Eng mit Recruiting verbunden sind Management Assessment, also eine tiefgehende Stärken/Schwächenanalyse von Kandidaten, die bei Einstellungsentscheidungen sowie im Leadership Development wesentlich sind.

Einen weiteren Schwerpunkt stellt das HR Consulting dar. Neben meinen Studien besitze ich sowohl einen Background im systemischen Organisationsdesign und -Development als auch eine akademische Ausbildung zum Business Coach. Das bedeutet, ich berate einerseits Organisationen im Wandel (Changemanagement) und andererseits Individuen. Das sind fast immer Führungskräfte die für neue Herausforderungen ihre bisherige Komfortzone verlassen müssen, neue Skills und Zugänge brauchen, und sich hierfür professionelle Unterstützung holen.

Insgesamt ein sehr abwechslungsreiches und spannendes Portfolio von Aufgaben.

Welcher dieser vorgestellten Bereiche wird von Ihren Kunden am häufigsten nachgefragt?

Wir sprechen hier von Projektgeschäft und das ist natürlich jedes Jahr anders. Über die Zeit ge-

sehen, sind HR-Consulting und das Executive Search die wesentlichen Umsatzträger. In diesem Bereich gibt es nicht allzu viele Anbieter mit einem vergleichbar breiten Profil und so kann ich durch Empfehlungen und Mundpropaganda meinen Kundenstock immer weiter ausbauen.

Wer sind Ihre Kunden?

Das Auslagern von HR-Aufgaben ist in allen Branchen ein Thema. Entsprechend meiner Erfahrung und aufgrund der Ausbildungen habe ich primär internationale Kunden, zumeist aus der Industrie, betreue aber auch High Tech Firmen, den Finanzsektor und den Pharmabereich.

Direktansprachen im Executive Search mache ich grundsätzlich für alle Branchen, unabhängig von der Größe eines Unternehmens. Management Assessments werden dagegen eher von Unternehmen mit mehreren 100 Mitarbeitern beauftragt.

Haben Sie als Outsourcing-Partner im HR-Bereich über die Jahre eine Veränderung der Outsourcing-Gewohnheiten der Unternehmen festgestellt?

Ja, es hat sich sowohl in der zugrundeliegenden Theorie als auch in der Praxis einiges verändert.

Noch vor einigen Jahren war das HR-Rollen-Modell von Dave Ulrich die moderne, vorherrschende Lehre. Dieses Modell, das für HR aber auch für alle anderen Support-Funktionen anwendbar ist, unterscheidet drei fundamental verschiedene Rollen: Der strategische Business Partner ist der direkte Ansprechpartner vom Line Management und muss auch das jeweilige Ge-

schäft gut verstehen. Solche Personen sind fast immer intern. Mitarbeiter in Expertengruppen (Center of Expertise) haben ganz spezifische fachliche Schwerpunkte, mit der sie die gesamte Organisation unterstützen. Die Fachkraft im Bereich Compensation und Benefits etwa, die entweder intern ist, oder aber auch als Service outgesourct werden kann.

Letztlich die Funktionen, welche die operative, administrative und repetitive Arbeit machen, meist in Shared Service Centers, wo es primär darum geht, die Kosten niedrig zu halten und die gerne outgesourct werden. So hat mich als junge Personalistin immer wieder das Thema Outsourcing der Pay-roll begleitet. Es hat zwar den Vorteil, dass man sich keine Gedanken über Urlaubs- oder Krankenstands-Vertretungen machen muss, aber eine gewisse Schnittstellenproblematik und interne Administration wie z.B. die Zeit-/Fehlzeiterfassung bleibt erhalten. Einsparungen sind sicherlich bei Standardaufgaben und – Prozessen möglich, doch bei Sonderwünschen, Scope-Erweiterungen und diversen Ausnahmen wird's richtig teuer.

Eine Veränderung im Arbeitsumfeld generell ist sicherlich die Tatsache, dass die Loyalität sowohl auf der Arbeitgeber- als auch auf der Arbeitnehmerseite immer mehr abnimmt. Jobs werden wesentlich häufiger gewechselt als früher und die Krisen verstärken diesen Trend, sodass immer wieder wirklich gute Leute am Markt verfügbar sind. Dieses Angebot von Ressourcen hat dazu geführt, dass Unternehmen auch Experten im Management der ersten bis dritten Ebene gerne für eine bestimmte Zeitdauer, etwa ein Pro-

jekt, am Markt zukaufen. Dieser Bedarf wird über Manager auf Zeit oder Berater abgedeckt. Der permanente Wandel und die hohen Anforderungen an Firmen sind weitere Gründe für diesen Bedarf von Ressourcen auf Zeit. Ein Projekt jagt das andere, egal ob Restrukturierung, Verlagerung von Produktionsstätten, Änderungen in der Unternehmensorganisation, neue strategische Schwerpunkte oder Fusionen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Diese neue Form der kurzfristigen Kooperation von Unternehmen mit Managern oder Experten ohne Anspruch auf langjährige Loyalität, wird auch gesellschaftlich immer mehr von beiden Seiten akzeptiert und damit verstärkt angeboten und nachgefragt. Die Vorteile liegen klar auf der Hand: Das Unternehmen kann sich je nach Bedarf seniore Experten für die Dauer eines Projekts zukaufen, ohne sich mit zeitraubenden und teuren Such- und Auswahlverfahren und Einarbeitungszeiten zu beschäftigen. Die Kosten entstehen direkt nur für die Dauer des Projekts und es gibt keine zusätzlichen Ausgaben für die Firma bei Vertragsende.

Welche Veränderungen haben sich durch die Nutzung von Social Networks im Bereich Recruiting ergeben?

Die neuen Technologien und die breite Nutzung der Social Networks haben die Personalsuche und damit die Personalberater-Branche sehr verändert. Manche Firmen gehen neuerdings dazu über, Stellen auch wieder über neue Medien (online-Suchen), die eigene Webpage und soziale Netzwerke von internen Experten selbst zu suchen, also ein Insourcing-Phänomen. Ein solcher

Ansatz kann für leicht standardisierbare und gängige Jobprofile durchaus sinnvoll sein.

Ich glaube aber, dass die Direktansprache im Executive Search – also oft die sprichwörtliche Suche nach der Nadel im Heuhaufen – nicht durch die Suche in sozialen Netzwerken oder einem Inserat auf der eigenen Homepage abgelöst werden kann. Es findet auch hier eine Konsolidierung am Markt statt und es werden nur einige wenige Anbieter überleben, aber diese hohe Kunst der gezielten Suche nach Managern wird weiterhin aktuell bleiben.

Management Assessments gehören ja auch zum Thema Recruiting. Haben sich hier die Outsourcing Gepflogenheiten der Unternehmen über die Zeit geändert?

Die Nachfrage bei Beratern geht eher in Richtung Auswahl-Assessment und Potentialbeurteilung bei Besetzung von Führungspositionen. Da wird es oft „politisch“ und bei solchen heiklen Besetzungen, wo meist auch interne und externe Kandidaten zur Auswahl stehen, werde ich gerne als neutrale Expertin hinzugezogen, auch um den Entscheidungsprozess zu moderieren.

Umfangreiche Assessments zur Personalentwicklung, in denen mehrere Kandidaten bei unterschiedlichen Aufgabenstellungen von Experten beobachtet und beurteilt werden, werden vor allem von großen Unternehmen entweder selbst organisiert, oder nur mehr sehr gezielt und teilweise outsourct. Solche sogenannten Development Center für Weiterbildung von Nachwuchs- und Führungskräfte passieren also oft in-house.

Haben Sie für die Management Assessments eine Standardmethode oder erarbeiten Sie diese individuell für jeden Auftraggeber?

Ich arbeite hier sehr gerne mit kompetenzbasierten Interviews als Standardmethode. Aber man muss für jede Position die wesentlichen Kriterien, fachlich und persönlich, klar definieren: jedes Unternehmen hat eine andere Kultur, jede Position hat einen anderen Fokus. Zusätzlich biete ich auch eine Testung des jeweiligen Kandidaten an. Diese berufsbezogenen Persönlichkeitstests sind standardisiert und können online in Englisch oder Deutsch durchgeführt werden.

Neben dem Wirtschafts- und Rechtsstudium und Ihrer Ausbildung zum Business Coach und zur Systemikerin haben Sie ein Humanökonomiestudium abgeschlossen. Worum geht es bei diesem Studium?

Im Kern geht es um vernetztes Denken und das Erkennen von Zusammenhängen: Welche Auswirkungen hat eine Veränderung in einem lebendigen, komplexen, zusammenhängenden System auf die Elemente des Systems. Ein solcher Ansatz schärft den Blick für nachhaltiges Wirtschaften, wenn man die Konsequenzen seiner Entscheidungen in seine Überlegungen mit einbezieht. Ich habe mich damals vor Ort mit dem Ressourcen Management von Nationalparks in den USA beschäftigt. Österreich hatte zu der Zeit noch keinen einzigen Nationalpark und ich lieferte das Konzept für unsere Nationalparks nach amerikanischem Vorbild.

Das Interesse für die Auswirkungen von Veränderungen in lebendigen Systemen ist mir aus

dieser Zeit geblieben. Nun gilt es natürlich vermehrt wirtschaftlichen Organisationen und dem Thema Arbeit. Wie wird sich Arbeit weiter wandeln? Wie werden sich Beschäftigungen beeinflusst von Technologie, Demographie oder Wertewandel weiter verändern? Für mich ein sehr spannendes Thema.

Und welche Veränderungen werden Ihrer Meinung nach mittelfristig in der Arbeitswelt auf uns zukommen?

Als eine der wesentlichen Veränderungen sehe ich das Ende der Loyalität, sowohl auf der Arbeitgeber- wie auch auf der Arbeitnehmerseite, auf uns zukommen. Beschäftigungsverhältnisse werden flexibler als wir sie heute kennen. Mitarbeiter werden nicht nur Unternehmen, sondern auch ihre Karrieren wechseln.

Auch die Ansprüche der jüngeren Generationen haben sich verändert. Die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben wird immer wichtiger – im Gegensatz zu meiner und älteren Generationen, wo Arbeit einen sehr, sehr hohen Stellenwert im Leben hat. Dies liegt nicht an der Faulheit der Jüngeren, sondern an deren Wunsch nach stabilen Lebensbereichen wie Familie, Freunde und Hobbies – im Gegensatz zur instabil gewordenen Arbeitswelt.

Einen Trend sehe ich auch im sich ändernden Umgang mit jenen Managern, die einst in Top Positionen waren und plötzlich ohne eine solche dastehen. Früher wurde das immer nur als Mangel gesehen, doch Wechsel, Brüche und Pausen im Lebenslauf werden immer normaler. Heute passiert das Ausscheiden aus „großen Jobs“ so

vielen, dass es nicht mehr die Ausnahme, sondern eher die Regel wird. Hier stehen wir allerdings erst am Beginn dieser Veränderung und wir haben gesellschaftlich noch einen weiten Weg vor uns. Aber mittlerweile ist auch die Patchworkfamilie gesellschaftlich akzeptiert, was vor einigen Jahrzehnten auch noch undenkbar war. Also, irgendwann werden diese heute als atypisch bezeichneten Karrieren die Norm sein und als Ressourcen genutzt werden.

Auch Bonus- und Gehaltssysteme werden sich ändern müssen. Einerseits werden die starken Gefälle von oben nach unten problematisch, da die Spitzenverdiener irgendwann dieses Geld aufgrund von sozialen Spannungen und Ungleichheiten nicht mehr genießen werden können. Andererseits wird sich bei den Boni und variablen Gehaltsanteilen das Augenmerk in Richtung Nachhaltigkeit verschieben müssen. Ich glaube, die Entwicklung geht hier hin zu einer neuen Bescheidenheit. Viele meiner Klienten im Executive Coaching, die sich gerade in einem Wandlungsprozess befinden, stellen sich oft zu-

erst die Sinnfrage. Und alle kommen zu dem Schluss: Geld alleine ist es nicht, es muss auch Spaß machen. Man möchte sich nicht mehr verbiegen bzw. verbiegen lassen. Viele junge Menschen bringen diese Einstellung schon mit und bei den heute 40 bis 50 jährigen findet oft ein Umdenkprozess statt.

Zum Abschluss von Frau zu Frau: Wie wird es mit der Gleichberechtigung in der Arbeitswelt weitergehen?

Es wird sich bessern, aber es wird dauern. Top Jobs sind nun einmal rar und Machtpositionen werden nach wie vor von Männern innerhalb ihres Netzwerkes vergeben. Ich denke, dass allzu eingefahrene Systeme irgendwann nicht mehr gesund sind und deshalb aufbrechen. Für die jüngeren Generationen ist vieles schon selbstverständlich und manch ein Problem löst die Zeit auf natürliche Weise....

Danke für das interessante Gespräch!

## BUCHHANDEL

### Ein aussterbendes Geschäft?

Mag. Alexander Kaufmann, MBA, MLE ist seit 1. Juli diesen Jahres bei MORAWA beschäftigt und ist als Nachfolger von Herrn Günther Eberl als kaufmännischer Leiter und Mitglied der Geschäftsleitung vorgesehen. Wir haben mit Ihm über die Herausforderungen im Buchhandel und

Pressevertrieb gesprochen und interessante Einblicke in neue Geschäftsstrategien erhalten.

Herr Kaufmann, können Sie uns das Unternehmen MORAWA kurz vorstellen?



*Mag. Alexander Kaufmann, MBA, MLE  
Mitglied der Geschäftsleitung bei Morawa*

Morawa wurde bereits 1877 gegründet und widmete sich, als immer privat geführtes Unternehmen, bereits damals dem Abonnementvertrieb an Kaffeehäuser, Ämter und Privatpersonen, mittels Zustellung per Hand. Nach der Übernahme des Unternehmens durch Dr. Emerich Morawa in den 1920er Jahren wurde der Geschäftsgegenstand auf Pressegroß- und -einzelhandel, sowie auf Buchgroßhandel ausgeweitet. Nach und nach wuchs das Unternehmen durch den Ankauf österreichischer Gebietsgrossisten. So verband Morawa seine Funktion als

Importeur, mit jener eines direkt den Einzelhandel beliefernden Vertriebes. In den 60er Jahren stieg Morawa zusätzlich in den Lesezirkel ein. Durch Übernahme mehrerer Unternehmen nahm Morawa eine führende Marktstellung in diesem Vertriebsweg ein.

Interessant ist auch, dass die gleichnamige Buchhandlung in der Wollzeile im 1. Bezirk, ebenfalls seit 1877 vom Unternehmen betrieben wird. In den 1980er Jahren wurde die Buchhandelsaktivität auf ganz Österreich ausgeweitet. Inzwischen ist Morawa in fast jedem Bundesland mit eigenen Buchhandelsgeschäften vertreten.

Durch die Fusionierung von Morawa Buchauslieferung mit der Firma Mohr wurde 1992 die Firma Mohr-Morawa Buchvertrieb begründet. Inzwischen ist dieses Unternehmen Österreichs größter Buchauslieferer.

2007 kam es dann zum Zusammenschluss der beiden Pressegroßfirmen Morawa und Mediaprint.

Heute wird das Unternehmen bereits von der 4. Generation geführt und stellt sich den neuen Herausforderungen in Folge der digitalen Revolution im Medienwesen.

*Was genau sind Ihre Aufgaben?*

Ich bin für das Rechnungswesen und Controlling der meisten Konzernfirmen verantwortlich. Die geschäftsführenden Eigentümer sind eher vertriebsorientiert. Also hat meine Position viel Potential für interessante Aufgaben.

Ein wesentlicher Faktor für den nachhaltigen Erfolg wird eine verstärkte Kommunikation und die Einbindung aller Verantwortlichen in die Projekte sein.

Haben Sie auch mit Organisationsentwicklung und Changemanagement zu tun?

Ja, betreffend Organisation, Prozessmanagement, aber auch betreffend der Softfacts wie z.B. Unternehmenskultur gibt es ein breites Betätigungsfeld.

Nun geht es dem Buch- und Pressehandel durch die starke Konkurrenz im Internet ja nicht besonders gut. Geht es hier auch um eine Restrukturierung?

Nein, es handelt sich nicht um ein Turn-around Projekt. Das Unternehmen schreibt nach wie vor Gewinne, wenngleich wir sowohl im Pressebereich als auch im Buchhandel mit sinkenden Umsätzen zu kämpfen haben. Es werden in Zeiten von Fernsehen und Internet nicht mehr so viel Zeitungen und Zeitschriften gelesen und damit gehen die Auflagen zurück.

Im Pressevertrieb agieren wir als Kommissionär. Wir vertreiben die Produkte im eigenen Namen, aber auf fremde Rechnung. Wir beliefern die Einzelhändler wie Trafiken, Tankstellen, Supermärkte, etc., nehmen nicht verkaufte Exemplare wieder mit und retournieren diese an den jeweiligen Verlag oder vernichten sie selbst (z.B. Tageszeitungen). Dabei agieren wir aber nicht nur als Logistikdienstleister, sondern beraten die Einzelhändler auch hinsichtlich ihres Sortiments - also wie viele Stück sie von welcher/m Zeitung, Magazin, etc. abnehmen sollten bzw. verkaufen

könnten. Zum Teil übernehmen wir sogar die gesamte Regalgestaltung bis hin zum Ladenbau – ähnlich wie man das vom Lebensmittelhandel her kennt.

Das bedeutet Morawa ist auch ein Logistikspezialist?

Ja, wir betreiben mehrere Firmen, die sich mit Transport und Logistik beschäftigen. Wir fahren jeden Tag, auch am Wochenende, in jedes kleine Dorf in Österreich, um Tageszeitungen zuzustellen. Man kann sich vorstellen, dass wir ein sehr gut ausgebautes Vertriebsnetz haben.

So sind wir gerade dabei, uns zu überlegen, wie wir dieses Vertriebssystem auch für andere Unternehmen als Dienstleister anbieten und nutzen können. Denkbar sind hier neben naheliegenden Aufgaben wie z.B. Paketdienste auch völlig artfremde Bereiche wie etwa die Belieferung von Installateuren im Außendienst. Während momentan jeder Installateur ein großes Lager in seinem Wagen mitführen muss, können wir ihm eine Just-in-Time Belieferung für Ersatzteile in ganz Österreich anbieten. Wir bekommen einen Zweitschlüssel für sein Kfz, stellen über GPS fest, wo sich das Auto befindet und können es so über Nacht mit den am nächsten Tag benötigten Teilen auffüllen. Somit muss der Außendienstler auch nicht mehr ständig zum Stützpunkt zurück, um Ersatzteile „nachzutanken“.

Solche Anwendungsfälle gibt es einige und der Wettbewerb ist in diesem Bereich noch nicht so groß.

Gibt es noch weitere Überlegungen zur Strategieanpassung?



Durch den Junior Chef ist das Thema Start-ups ins Unternehmen getragen worden. Wir sind mehrere Beteiligungen an Start-ups im logistiknahen Bereich eingegangen. Ein interessantes Projekt ist z.B. das Unternehmen Koch-Abo. Hier kann man sich für eine Pauschale die Zutaten für sein Frühstück, Mittagessen und/oder Abendessen frisch ins Haus liefern lassen. Speziell für ältere Menschen, die sehr entlegen wohnen, ist das eine super Sache. Und wir haben bereits die logistische Infrastruktur für diese Dienstleistung.

Derartige Beteiligungen sollen mittel- und langfristig zu einem neuen umsatz- und ertragsstarken Standbein werden.

Wie geht es mit dem Buchhandel weiter?

Der stationäre Buchhandel ist rückläufig. Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht und schon einige Filialanpassungen vorgenommen. Aber es werden an guten Standorten auch neue Filialen - wie z.B. kürzlich im Auhof Center - eröffnet.

Natürlich macht uns der Internetversand (Stichwort Amazon) schwer zu schaffen. Außerdem ist Thalia in Österreich immer noch sehr stark. Ansonsten gibt es aber keine bundesweit agierenden Filialisten. Wir haben auf diese Entwicklung unter anderem mit einem neuen Onlineshop reagiert und versuchen dabei das Lokale - also einen starken Österreichbezug - in den Vordergrund zu stellen, um uns ganz klar von Amazon zu unterscheiden.

Nun ist Morawa ein Traditionsunternehmen seit 1877. Wie tut man sich da im Umgang mit den neuen Medien?

Man ist vielleicht etwas spät und anfangs etwas halbherzig auf diesen Zug aufgesprungen. Aber die relativen Zahlen des Onlinebuchverkaufs liegen in Österreich noch weit hinter jenen in Deutschland zurück. Deshalb glaube ich, dass es noch nicht zu spät ist. Und der neue Online-Shop ist wirklich gelungen: Es wird der kalten, kommerziellen 08/15 - Abwicklung bei Amazon ein Wohlfühlerlebnis mit starkem Österreichbezug und hoher Benutzerfreundlichkeit gegenüber gestellt.

Zum Abschluss: Sie waren früher etliche Jahre als CFO in der Automobil Branche tätig. War der Wechsel von Autos zu Büchern eine große Umstellung für Sie?

Nein, die Firmen, in denen ich tätig war, haben einige Gemeinsamkeiten. Ich war auch in der Automobil Branche im Handel und nicht etwa in der Produktion bei einem Zulieferer tätig. Auch damals waren wir in mehreren Stufen der Wertschöpfungskette - als Importeur Einzelhändler tätig. Außerdem schein ich auf Familienunternehmen abonniert zu sein, was regelmäßig eine ganz bestimmte Form von Unternehmenskultur mit sich bringt. Insofern sind die Themenstellungen verwandt - und es macht auch wieder ähnlich viel Spaß.

Danke für das interessante Gespräch!

---

Herausgeber und Medieninhaber:

IMADEC Executive Education GmbH., Wiedner Hauptstraße 104, A-1050 Wien

Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Dr. Christian Joksch, MBA

Redaktion: Mag. Monika Fiala, MBA

---

Offenlegung gem. § 25 MedG:

Eigentümer: IMADEC Executive Education GmbH, Wiedner Hauptstraße 104, A-1050 Wien

Unternehmensgegenstand: Postgraduale Aus- und Weiterbildungsprogramme.

Grundsätze und Ziele von THE EXECUTIVE: Information der Führungskräfte in Unternehmen und wirtschaftsnahen Institutionen über aktuelle Entwicklungen auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften und Trends in der Wirtschaftspraxis.

---