



Die Dubai Mall ist mit über 1.000 Geschäften und Restaurants eines der größten Einkaufszentren im Mittleren Osten. Das Beleuchtungskonzept gelang durch das breite Spektrum an Tridonic-Produkten.

Zum Beispiel: Für die Beleuchtung mit Hochdruckentladungslampen (HID) in den öffentlichen Bereichen kommen elektronische Vorschaltgeräte PCI zum Einsatz. Das Herz dieser Vorschaltgeräte bildet der X-Prozessor, der eine Vielzahl von Funktionen bietet und potenzielle Fehlerquellen auf ein Minimum reduziert. Die HID-Beleuchtung in der Mall wird durch Niedervolthalogenlampen für die Effekt- und Akzentbeleuchtung ergänzt.

# LEDs CHANGE THE LIGHT!

Eine weltweit standardisierte Handhabung der Wertschöpfungsprozesse ist nur eine Maßregel für den Erfolg des sechzigjährigen Unternehmens Tridonic. Die Herausforderung, dem ehemals konservativen Lichtmarkt mit neuen LED-Technologien zu begegnen und die Führungsposition zu halten, meistert das Unternehmen u. a. durch Maßnahmen basierend auf den Ergebnissen der vor einem Jahr durchgeführten R&D-Benchmarkanalyse.

Im Interview: Dr. Rüdiger Kofahl, COO, Tridonic.

**DER F&E MANAGER:** *Mit welchen Strategien begegnet Tridonic dem technologischen Wandel von herkömmlichen Lichtquellen zu LED-Technologien?*

*Dr. Rüdiger Kofahl:* Tridonic ist im Bereich elektronischer Betriebsgeräte für Lichtanwendungen einer der Marktführer. Diese Position wollen wir natürlich auch in der Zukunft behalten. Wir wollen uns zudem eine starke Position im Bereich der LED-Lichtquellen erarbeiten. Die Branche wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren von konventionellen Lampen sehr stark hin zum LED-Licht entwickeln. LEDs sind lichtemittierende Dioden. Diese Halbleiterbauteile hatten in den letzten zehn Jahren starke Helligkeitssteigerungen. Deshalb können sie mittlerweile für die Allgemeinbeleuchtung eingesetzt werden. Wir richten uns auf den technologisch neuen LED-Markt strategisch als Zulieferer aus und sorgen – wie mit unseren bisherigen Produkten – dafür, dass die Leuchten unserer Kunden so funktionieren, wie sie funktionieren sollen.

*In welcher Spannbreite verstärkt Tridonic seine Aktivitäten auf dem Gebiet der LED-Technologie?*

Wir stehen jetzt vor der Aufgabe, das eine zu tun, ohne das andere zu lassen: die elektronischen Betriebsgeräte, die wir heute als überwiegenden Teil unseres Portfolios in großen Mengen herstellen, werden wir weiterhin herstellen, sie den neuen Markterfordernissen anpassen und damit die vorhandene Technologie weiterentwickeln. Wir investieren außerdem bereits in den Ausbau des LED-Geschäftes: in neue Betriebsgeräte für LED, sogenannte Konverter, und in die Lichtmodulentwicklung.

Dabei helfen uns unsere bewährten globalen Prozesse

zur Steuerung unseres Geschäftes. Dieser Part betrifft Themen wie Produktapproval und Normen.

Mit diesen Prozessen werden wir unser Geschäft auch in Zukunft betreiben können. Sie sind die Basis der Expansion in den Bereich der LED. LEDs bieten erweiterte Möglichkeiten, z. B. die Steuerung von Farbe. Diese Möglichkeiten wollen wir mit unserem Portfolio ebenfalls abdecken. In diesem Zusammenhang gewinnt auch der Bereich Controls, Lichtsteuersysteme, an Bedeutung. Auch hier findet ein starker Invest statt und wir werden unser Portfolio mit Geräten für LED komplettieren.

---

## Tridonic tätigt starken Invest in neue Technologien.

---

Da wir zusätzlich zu den Elektronikkomponenten auch die neuen LED-Lichtquellen entwickeln, spielt das Thema Applikationen eine weitere wichtige Rolle. LED-Produkte müssen mit dem Kunden gemeinsam konzeptionell entwickelt werden. Dazu benötigen wir Mitarbeiter, die firm in Applikationen sind, Anwendungswissen haben und sich auf dem neuen LED-Sektor bereits auskennen. Diesen Bereich bereitet die Entwicklung ebenfalls vor, indem sie Datenblätter und Anwendungsanweisungen erstellt. LED-Licht ist heute noch wesentlich teurer – um Faktoren von fünf bis zehn – als konventionelles Licht: Demzufolge muss für den Leuchtenhersteller ebenso wie für den Endkunden ein Mehrwert geschaffen werden, um den technologisch bedingt höheren Preis zu rechtfertigen. Wir als



Komponentenhersteller sind gefordert, nicht nur ein Produkt zur Verfügung zu stellen, sondern eine problemlose Anwendung zu unterstützen.

*Wurde im Zuge dieses Fortschritts auch die Entwicklungsmannschaft verstärkt?*

Ja, um unsere Ziele zeitnah umzusetzen, haben wir unsere Entwicklungsmannschaft deutlich aufgestockt. Zum Aufbau des Entwicklungspersonals gehört natürlich auch der Ausbau der technischen Einrichtungen wie Labore. Über 300 Entwickler sind derzeit für uns weltweit tätig. Der größte Entwicklungsstandort ist mit 140 Mitarbeitern in Dornbirn, weitere befinden sich in der Schweiz, in England und in China. Den Standort in China haben wir in den vergangenen zwei Jahren zu einer Entwicklungsstärke von 60 Mitarbeitern gebracht. Die wesentliche Herausforderung besteht für die Entwicklungsleiter und für mich in der Vernetzung dieser Standorte. Auch hierbei unterstützen die bereits erwähnten definierten Prozesse die Effizienz der Zusammenarbeit.

*Wie baut Tridonic die notwendige LED-Steuerelektronikkompetenz auf?*

Tridonic setzt schon immer auf den Aufbau eigener Kompetenz, das bringt das spezifische Wissen über Lichtelektronik mit sich. Unterstützung oder Ergänzung bei Partnern und anderen Unternehmen zu finden, gestaltet sich nicht leicht. Ich möchte an das DALI-Protokoll<sup>1</sup> erinnern, ein maßgeblich von Tridonic

<sup>1</sup> Digital Adressable Lighting Interface (DALI) ist ein Steuerprotokoll für digitale, lichttechnische Betriebsgeräte in Gebäuden. Jedes Betriebsgerät, das über eine DALI-Schnittstelle verfügt, kann über DALI-Kurzadressen einzeln angesteuert werden. Durch einen bidirektionalen Datenaustausch kann ein DALI-Steuergerät den Status von Leuchtmitteln abfragen oder den Zustand setzen. Hierdurch können Beleuchtungsszenen zentral gesteuert werden.

für die Lichttechnik entwickeltes Steuerprotokoll, das auch im Bereich der LED eine wichtige Rolle spielen wird.

*Tridonic hat vor über einem Jahr eine R&D-Benchmarkstudie durchführen lassen: Welche Ergebnisse haben welche Maßnahmen hervorgebracht?*

Einer der Gründe für die Durchführung der Benchmarkanalyse war das Bestimmen unserer Positionierung vor dem Hintergrund des technologischen Wechsels und der Doppelbelastung der Entwicklungsabteilung.

---

**Ein Benchmark kann zeigen, im Unternehmensvergleich gut zu sein und doch besser werden zu müssen!**

---

Es gab Ergebnisse, die wir erwartet hatten, und jene, die für positive sowie auch negative Überraschungen sorgten. Die Ergebnisse zeigten, dass wir teilweise besser als – zu Vergleichszwecken herangezogene – andere Unternehmen aufgestellt waren. Zwei Ergebnisse machten deutlich, dass wir noch nicht an einer wünschenswerten Position angekommen waren.

Wir haben festgestellt, dass wir im Bereich der Mitarbeiterentwicklung und -förderung sowie bei der Rekrutierung ein hohes Niveau erreichen, auch im Bereich des Projektmanagements ließ sich ein guter Stand ablesen, gleichwohl war aber zu sehen, dass wir hier verbesserungsfähig sein müssen.

Die Effizienz und die Geschwindigkeit der Entwicklung waren im Vergleich nicht schlecht und können mit Unternehmen ähnlicher Struktur mithalten. Aber trotz des guten Abschneidens sehen wir Verbesserungspotenzial. Die vorgenommenen Änderungen betrafen den Bereich Vorentwicklung. Die Vorentwicklung bereitete sich auf



die neuen Produktfelder nicht systematisch genug vor. Indem wir die Vorentwicklung in den einzelnen Produktlinien stärkten, können wir für die Neuproduktentwicklungen ein schnelleres Time-to-Market erwarten. Im Projektmanagement lautete die Aufgabe, die Projektleiter zu stärken und zwar durch höhere Kompetenz sowie größere Ressourcen. Denn unsere Projekte werden bereits weltweit geführt; das können für ein Projekt bis zu drei Standorte sein. Auch das Training der Projektleiter hat durch das Benchmarking einen höheren Stellenwert eingenommen. Es gab Bereiche, in denen wir bis vor Kurzem noch mit Teilzeitprojektleitern arbeiteten – auch das haben wir geändert. Das komplexe Projektmanagement funktioniert mit Vollzeitprojektleitern deutlich besser.

---

### Durch gleiche Standards gleichen Qualitätsstandard an allen Standorten gewährleisten.

---

Auch organisatorisch hat das Benchmarking Veränderungen gebracht: Wir gliederten den Entwicklungsbereich in klar abgegrenzte Produktlinien mit Produktlinienverantwortlichen, teilweise bis hin zu Business Units, die für die Neuproduktentwicklung verantwortlich zeichnen. Das ermöglicht uns nicht nur, auf die Ergebnisse der einzelnen Produktlinien – die maximal marktorientiert vorangetrieben werden können – eine klare Fokussierung zu haben, sondern es ermöglicht uns die Atmende Organisation (s. DER F&E MANAGER 01/2010): das Verschieben von Entwicklungsressourcen von einem Bereich in den anderen. Zum jetzigen Zeitpunkt ist das sogar zwingend erforderlich. Die Anforderungen verschieben sich technologisch und so werden Ressourcen in einem Gebiet frei, die in einem anderen benötigt werden.

*Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Ergebnisse der Benchmarkinganalyse zur Leistungssteigerung der F&E genutzt wurden?*

Ja. Und zwar nicht nur zur Leistungssteigerung im Sinne der schnelleren Arbeit, sondern auch zur Qualitätssteigerung. Für die Koordination und Steuerung der Produktlinieneinheiten in der Entwicklung haben wir ein R&D-Board eingesetzt, das von mir geleitet wird: es stimmt die Prozesse auf Einheitlichkeit ab, legt die Prioritäten fest und gleicht zudem Einzelprojekte miteinander ab, damit keine Doppelarbeit geleistet wird. Die Produktlinienorganisationen der Entwicklung in Österreich, England, der Schweiz und China arbeiten eng mit dem Produktmanagement zusammen, das heißt, der gesamte Produktentstehungsprozess wird zwischen den Leitern dieser Bereiche abgestimmt, was zu den Roadmaps, zu den Entscheidungsvorlagen führt. Auch die Handhabung der Roadmaps hat sich durch die Benchmarkanalyse verändert: Sie reichen nicht mehr nur eineinhalb Jahre, sondern bis zu fünf Jahre in die Zukunft. Wobei die Fünfjahressicht keine detaillierte produktspezifische Sicht sein kann, sondern im Wesentlichen eine technologische Sicht ist. Die Produktlinien stehen weltweit in der Gesamtverantwortung.

*Ist die vorgenommene Leistungssteigerung bereits messbar?*

Wir machen in Projekten, die wir mit einem anderen Set-up vor zwei bis drei Jahren so nicht hätten stemmen können, gute Fortschritte. Gleichwohl fehlt uns der 1:1-Benchmark, da kein Projekt dem anderen gleicht, weil auch die Komplexität und der Umfang ständig zunehmen.

*Ist es Ihnen gelungen, Ihre F&E-Ressourcen an die geforderten F&E-Kompetenzen in den jeweiligen Projekten flexibel einzusetzen?*



LED-Beleuchtung von Tridonic für die Helix Bridge: eine Fußgängerbrücke zwischen Marina Centre und Marina South in Singapur. Am Brückeneingang befinden sich am Boden befestigte Strukturen in Bienenstockform. In dem Nachtbeleuchtungskonzept kommen die LED-Lichtketten Tchain D511 RGB sowie T-converter 0025 K220 120-240/12 V 25 VA mit Konstanzspannung zum Einsatz. Mittels T-LED-Beleuchtung sind die Ketten so programmiert, dass sie in regelmäßigen Intervallen die Farbe in bestimmten Sequenzen ändern. Die T-RGB-Ketten erwiesen sich aufgrund des breiten Spektrums der Farben, die die RGB-LED mittels gezielter Steuerung von Rot, Grün und Blau produzieren, als ideal für diesen Zweck.

Ich will dazu ein Beispiel anführen: Innerhalb eines Jahres konnten wir aus einer konventionellen Produktlinie circa fünfzehn Entwickler für den neuen Bereich LED-Konverterentwicklung umtrainieren. Im Rahmen der Organisation haben wir mittlerweile die Fähigkeit und auch die Ressourcen, solche Dinge zu tun, ohne große Personalwechsel in Kauf nehmen zu müssen. Wir konnten sogar die Leitungsstrukturen mitnehmen: das Wissen aus der Vergangenheit transportierten wir in das Wissensgebiet LED.

*Wie integriert Tridonic die vier Entwicklungsstandorte und die jeweiligen Technologiekompetenzen im PEP en détail?*

Das Rückgrat unserer gesamten Geräteentwicklung wird durch die festgelegten und ständig angepassten R&D-Prozesse gebildet. Wir haben für bestimmte Entwicklungsschritte klare Vorgaben, wir haben einheitliche Projektmeilensteinpläne, an denen sich jedes

Projekt zu orientieren hat. Die Standards, wie wir arbeiten, sind also an allen Standorten die gleichen. Das hat zur Folge, dass ein in China entwickeltes Produkt die gleiche Qualität hat wie eines aus Dornbirn. Das Produkt hat möglicherweise eine andere Spezifikation, andere Features, aber die grundsätzliche Qualität der Arbeit ist die gleiche.

Auch die Produktvalidierung ist austauschbar: Sie kann sowohl in Dornbirn als auch in Shenzhen gemacht werden, da die Ergebnisse durch identische Methoden gegenseitig anerkannt sind. Tauchen an Standorten Kapazitätsengpässe auf, hilft uns das sehr stark, diese auszugleichen. Das Management der einheitlichen Prozesse erfolgt zentral, in der Regel aus Dornbirn. Der Vorteil ist, dass die Mitarbeiter eine einheitliche „Sprache“ sprechen, es war wichtig, die Projektkommunikation weltweit zu vereinfachen. Jeder weiß, was für einen „Meilenstein 4“ zu liefern ist. Wo wir uns auch gut aufgestellt sehen, ist unsere IP/

Patent-Abteilung: Die guten Ideen, die an den einzelnen Standorten entstehen, melden die Standorte in einem festgelegten Prozess an; die Koordination erfolgt zentral und einheitlich, sodass unsere intellectual property nicht verloren geht.

*Mit welchen Kapazitätsengpässen ist die Entwicklung konfrontiert?*

Ein typischer Engpass ist der Bereich Testing oder Approval. Jedes Produkt, das im Sinne des Designs eine Reife erreicht hat, das also aus der Sicht der Entwicklung fertig ist, durchläuft eine stark standardisierte Freigabe- und Testprozedur. Es wird festgestellt, ob das Produkt der Spezifikation und den gesetzlichen Normen und Standards entspricht. Außerdem wird überprüft, ob die Softwarefunktionalität den Erwartungen und Definitionen entspricht. Da wir zurzeit sehr viele Neuprodukte entwickeln und diese im nächsten Jahr in den Markt bringen, ist der Approval-Bereich im Moment sehr stark belastet, sodass hier eine enge Steuerung weltweit erforderlich ist.

---

## Schnelle Reaktionsmöglichkeit durch Marktnähe.

---

*Wie stellen Sie einen reibungslosen Übergang von der Elektronikentwicklung in die Elektronikfertigung sicher?*

Wir arbeiten grundsätzlich in Projekten; sie haben klare Meilensteine und klar definierte Teilnehmer aus

den verschiedenen Fachbereichen. Durch den Projektteilnehmer der Produktion können wir sicherstellen, dass die Fertigung – z. B. über die Beschaffung notwendiger Maschinen oder den Zukauf spezieller Teile – rechtzeitig informiert ist. Auch beim Design werden so die Themen der Fertigung (Lötbarkeit, Prüfbarkeit) frühzeitig beachtet. Der Übergang wird weiterhin durch eine Zusammenarbeit mit dem Bereich der Prüftechnologie unterstützt: die Entwicklung hat auch die Verantwortung, Prüfprozesse für die Fertigung zu definieren. Beim Übergang von der Entwicklung in die Fertigung haben wir keine wesentlichen Schwierigkeiten mehr. Das hat sich in den letzten Jahren sehr gut aufgebaut. Auch hier ist es möglich, dass die Teams multinational arbeiten: Der Projektleiter sitzt in Dornbirn, der Fertigungsvertreter kommt aus China und der Entwickler wiederum aus England. Wir erzielen damit gute Ergebnisse.

*Nutzen Sie Lieferanten aus China für Standardelektronikbauteile mit dem Ziel der HK-Reduktion?*

Heute ist es in der Elektronikindustrie so, dass die meisten Komponenten aus Asien kommen.

Unser Einkauf arbeitet seit vielen Jahren weltweit. Überwiegend sind die Produktionsstätten der europäischen Lieferanten in Asien; das heißt, der Ansprechpartner des Herstellers sitzt möglicherweise in Europa, die Produktion befindet sich dagegen in Asien. Wir arbeiten auch mit vielen chinesischen Herstellern direkt zusammen und nutzen daher seit vielen Jahren die Möglichkeit, die günstigst verfügbaren Komponenten für ein vorgegebenes Qualitätslevel einzukaufen. Für



### Unternehmen TRIDONIC

**Gruppenzugehörigkeit/Aktien:** Die Tridonic GmbH & Co KG ist ein 100 %iges Tochterunternehmen der Zumtobel Group. Diese ist unter dem Börsenkürzel ZAG an der Wiener Börse (XETRA) notiert.

**Umsatz im Jahr 2010/11:** 437 Mio. Euro

**F&E-Investitionen der Tridonic:** 9 Mio. Euro

**Mitarbeiter weltweit:** 2.300

**Mitarbeiter in Österreich:** 990

**Entwicklungs- und/oder Produktionsstandorte:** Dornbirn (Österreich); Spennymoor (UK); Ennenda (Schweiz); Jennersdorf, Innsbruck, Fürstenfeld (Österreich); Shenzhen (China); Melbourne (Australien); Auckland (Neuseeland); Malaysia

**Management:** Walter Ziegler, CEO; Rüdiger Kofahl, COO; Werner Blum, CFO



**Dr. Rüdiger Kofahl**

absolvierte das Studium der Elektrotechnik an der Technischen Hochschule in Darmstadt mit der Vertiefungsrichtung Regelungs- und Automatisierungstechnik und promovierte 1988 zum Dr.-Ing. (Elektrotechnik) ebenda. Nach 13 Jahren in verschiedenen Managementfunktionen bei der VDO AG trat Dr. Kofahl 2001 als Geschäftsbereichsleiter Global Operations bei der Dorma GmbH & Co. KG in Ennepetal ein. Seit Oktober 2007 ist er COO der Tridonic Group mit Headquarter in Dornbirn, Österreich.

spezielle asiatische Geräte kaufen wir Komponenten, die es nur in Asien gibt, jedoch mit diesen Spezifikationen nicht in Europa einsetzbar sind. Das muss man im Zusammenhang mit unserer Fertigungsstrategie sehen: sie ist keine Out-of-Europe-Strategie!

Von vier Elektronikwerken befinden sich drei in Europa, was nicht die kostengünstigsten Standorte sind. Doch wir glauben, dass das ein Teil unseres Erfolges darstellt: Wir stellen uns dem Thema Kostensenkung an genau den Stellen, wo eine Kostensenkung viel bringt; nämlich

---

### Innovationszyklen – fast so schnell wie im Handymarkt.

---

in Europa. Wir haben damit den Vorteil, nah an unserem Hauptmarkt zu produzieren: 75 Prozent des Umsatzes generiert Tridonic in Europa. Als wir vor zwei Jahren aus der Krise 2008/2009 herauskamen und die Nachfrage sprunghaft einsetzte, waren wir sehr viel besser als unsere Wettbewerber in der Lage, den Markt rasch zu bedienen.

*Gibt es Elektronikkompetenzen, die Sie zu Systemlieferanten verlagern – welche bauen Sie als Kernkompetenzen intern auf?*

Tridonic war immer ein produzierendes Unternehmen – wir fertigen einen sehr großen Teil unseres Portfolios in eigenen Werken und sehen es als unsere Aufgabe an, die Kernkompetenzen, also auch die Entwicklungskompetenz, im Haus zu halten. Wenn sich in seltenen Fällen Entwicklungsengpässe einstellen, vergeben wir Aufträge an externe Entwicklungsbüros. Dass wir Produkte an einen externen Hersteller vergeben, der als Entwicklungslieferant tätig ist, kommt auch vor. Aber gerade für das Geschäft LED – Lichtmodule und LED-Konverter – muss die Kernkompetenz im Unternehmen liegen, um uns gegenüber Wettbewerbern eine Chance zu geben und Komponentensysteme anbieten zu können.

*In welcher Höhe liegt aktuell der Innovationsumsatz?*

Unser Neuproduktanteil am Umsatz liegt zurzeit bei 40 Prozent. Er wird sich durch die zahlreichen Neuentwicklungen, die wir in der Pipeline haben, in Richtung 60 Prozent und darüber entwickeln. Dazu gehören die LED-Produkte, aber auch die sogenannten konventionellen Produkte, wo wir eine neue Generation vorbereiten, um die Wettbewerbsfähigkeit dieser Produkte im Markt zu erhalten. Wir kommen von 25 Prozent in der Vergangenheit – die Lichtbranche ist eine eher konservative Branche. Sie hat früher in Innovationszyklen von

zwanzig Jahren gerechnet. In den letzten Jahren sprach man von fünfjährigen Zyklen und nun sind wir durch LED bei ein bis zwei Jahren.

Allein das zeigt schon, dass der Neuproduktanteil ansteigen muss. Neben dem rein technologischen Aspekt ist der Geschwindigkeitswechsel eine der größten Herausforderungen. Wir müssen uns mit unseren Arbeitsabläufen und unseren Planungen auf eine wesentlich schnellere Produktablösung als in der Vergangenheit einstellen. Das bedeutet Veränderungen im Mindset und in der Organisation.

*Je mehr Innovationen der Markt fordert, desto mehr können die Kosten innerhalb der F&E steigen. Welche Ansätze hat Tridonic, um eine innovationsstarke F&E im entsprechenden Kostenrahmen zu halten?*

Tridonic verfolgt seit vielen Jahren den Plattformansatz. Dieser Ansatz lässt den Invest besser kontrollieren als ein Entwickeln ohne Plattformstruktur. Wir entwickeln für eine Gerätegeneration und eine Produktlinie eine Plattform, aus der wir dann verschiedene Produkte und Varianten ableiten.

Dieses Konzept versuchen wir auch im Segment der LED umzusetzen. Wobei das hier noch schwierig ist, da der LED-Markt noch nicht standardisiert ist. Es gibt noch keine allgemein akzeptierten Spezifikationen oder typischen Produkte, an die man andocken kann. Als einer der Marktführer sind wir aufgefordert, diese Standards mitzuprägen. Aber die Begrenzung der Entwicklungskosten wird nur durch eine Quasistandardisierung innerhalb unserer eigenen Plattformen möglich sein. Neuere Methoden sollten es uns auch ermöglichen, dass wir diese Entwicklungen für den Markt schneller und zielgerichteter machen können. Ändern sich am Markt z. B. bestimmte Lichtquellen, werden Modifikationen erforderlich, müssen diese in sehr viel kürzerer Zeit realisiert werden, als es in der Vergangenheit der Fall war. Auch hierfür brauchen wir schnelle, standardisierte Prozesse, die es uns erlauben, Requalifikationen innerhalb weniger Wochen statt Monate durchzuführen.

*Herr Dr. Kofahl, ich bedanke mich für dieses Gespräch!*

## EIGENHÄNDIG

Welche Tageszeitung oder Wochenzeitschrift lesen Sie?

*Wirtschaftswache*

Wann haben Sie den letzten handschriftlichen Brief geschrieben?

*ist schon recht lange her*

Mit welcher Person aus dem öffentlichen Leben könnten Sie am ehesten einen vergnügten Tag erleben?

*vielleicht mit Thomas Gottschalk*

Traumjob Manager?

*ja! - wenn man Freiraum zur Gestaltung hat*

Was haben Sie am heutigen Tag gelernt?

*Es geht auch anders als Erfolg*

Was genießen Sie?

*ein Glas Rotwein am Ufer des Bodensees*

Welche Erkenntnis wünschen Sie der Menschheit?

*alle Resourcen sind endlich*

*Rüdiger Kofahl*

Dr. Rüdiger Kofahl