

Report

(+) PLUS

SONDER
THEMA

FAKTOR MENSCH

Qualitätsmanagement erfordert
neue Maßstäbe und Methoden.



26

SICHERHEIT

Zero Outage – das Null-Fehler-Prinzip für eine stabile ICT.

28

INTERVIEW

Wirtschaftsminister Harald Mahrer über Open Innovation und nationale Sicherheit.

50

RISIKO

Strategisches Risikomanagement macht sich bezahlt.

Gut beraten rund ums Wohnen



Wohnservice Wien/J. Feltz

Information und Service

InfoCenter

Zentrale Anlaufstelle bei sämtlichen Fragen rund ums Wohnen

1., Bartensteingasse 9
Tel.: 01/4000-8000

Telefonische Beratung: Mo–Fr: 8–18 Uhr

Persönliche Beratung: Mo–Fr: 8–17 Uhr

Wohnungssuche

Wohnberatung Wien

Informationen für alle, die eine geförderte Wohnung oder eine Gemeindewohnung suchen

3., Guglgasse 7-9/Ecke Paragonstraße
Tel.: 01/24 111

Telefonische Beratung und Terminvergabe:
Mo–Fr: 7–20 Uhr

Persönliche Beratung:

Mo, Di, Do, Fr: 8–19 Uhr, Mi: 8–12 Uhr

www.wohnberatung-wien.at

Alle Informationen rund ums Wohnen finden Sie auch auf www.wohnen.wien.at.

Förderungen

Sanierung

Sanitär, Heizung, Wärmedämmung, Schallschallisolierung, behindertengerechter Umbau; Info-Point für Wohnungsverbesserung der MA 25 und MA 50

20., Maria-Restituta-Platz 1, Zi. 6.09

Tel.: 01/4000-74860

Telefonische Beratung: Mo–Fr: 8–15 Uhr

Persönliche Beratung: Mo–Fr: 8–13 Uhr

www.um-haeuser-besser.at

www.wien.gv.at/wohnen/wohnbaufoerderung

Sanierungsberatung für Hauseigentümer

wohnfonds_wien

fonds für wohnbau und stadterneuerung

8., Lenaugasse 10

Tel.: 01/4035919-0

Mo–Do: 9–16 Uhr, Fr: 9–11.30 Uhr

www.wohnfonds.wien.at

Neubau

Voraussetzungen, Einkommensgrenzen

MA 50 – Antragstellung Neubau

19., Muthgasse 62, Zi. G139

Tel.: 01/4000-74840

Parteienverkehr: Mo–Fr: 8–12 Uhr

www.wien.gv.at/wohnen/wohnbaufoerderung

Unterstützung und Hilfe

Mieterhilfe

Rasche und kostenlose Hilfe bei Wohnrechtsfragen

1., Rathausstraße 2

Tel.: 01/4000-25900

Beratung: Mo–Fr: 8–17 Uhr

www.mieterhilfe.at

wohnpartner

Gemeinsam für eine gute Nachbarschaft:

Initiativen und Projekte für ein gutes

Zusammenleben in Wohnhausanlagen

Telefonisch erreichbar:

Mo–Fr: 9–18 Uhr unter

01/24 503-01-080 (für den 1. Bezirk) oder

01/24 503-23-080 (für den 23. Bezirk) etc.

www.wohnpartner-wien.at

Wiener Gebietsbetreuung

Umfassendes Informations- und

Beratungsangebot zu Fragen des

Wohnens, des Wohnumfeldes und

der Stadterneuerung

MA 25, Tel.: 01/4000-25000

www.gbstern.at

Bezahlte Anzeige

EIN WORT VOM

EDITOR



ANGELA HEISSENBERGER
Redakteurin Report(+)+PLUS

GUT IST NICHT GENUG

> Der technologische Wandel macht QualitätsmanagerInnen das Leben schwer. Mehr Software-Komponenten, komplexere Wertschöpfungsketten und kürzere Produktzyklen setzen die Hersteller immens unter Druck. Dienstleister sind mit hohen Kundenerwartungen und disruptiven Umbrüchen konfrontiert.

Qualitätssicherheit ist zweifellos ein zentraler Punkt auf der Management-Agenda. Stetig müssen heute bewährte Standards an neue Herausforderungen angepasst werden. Doch sie allein reichen nicht aus, um für die Zukunft gewappnet zu sein. Es braucht wirksame Qualitätsmanagement-Modelle, die den gesamten Prozess in einem Unternehmen und die beteiligten Personen einbinden. Die Schwachstelle komplexer Systeme ist der Mensch – und zugleich ihre große Chance. Denn Innovationen werden nicht von Maschinen geschaffen, sondern von Führungskräften und MitarbeiterInnen, die ein Ohr auf Seite der KundInnen haben. Wie der Sprung von »gut« zu »exzellent« gelingen kann, zeigt Report(+)+PLUS in diesem Schwerpunktheft.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 FAKTOR MENSCH. Qualität bedeutet Exzellenz auf allen Ebenen.



14 REPORT(+)+PLUS-UMFRAGE. Was halten Sie von Qualitätsmanagement?



28 »AMBITIONIERTE ZIELE«
Wirtschaftsminister Harald Mahrer im Report(+)+PLUS-Interview über Anreize für Gründer und Open Innovation.



30 DIE NULL-FEHLER-STRATEGIE
Der Ausfall eines IT-Systems kann sehr teuer kommen. Nicht immer sind technische Probleme die Ursache.

- 16 Gemeinsam ans Ziel.** Eine neue Qualität des Leadership ist gefragt.
- 24 Fakten.** Wissenswertes aus der IT-Welt.
- 36 Mit Power zum Industriestandard.** Kommentar von Stephan Kasulke.
- 38 Das Qualitätsversprechen.** Eine starke Marke gibt Sicherheit.

- 42 Entscheidende Türöffner.** Zertifizierung als Beweis für höchste Qualität.
- 46 IT-Security.** Schnelle Eingreiftruppen für Unternehmen.
- 50 Take a Chance on Me.** Wie Risiko sein negatives Image verlieren kann.
- 58 Satire.** Qualplakat 2017. Ein Rundgang von Rainer Sigl.

IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Verlagsleitung:** Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] **Chef vom Dienst:** Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **AutorInnen:** Andre Exner, Mag. Karin Legat, Mag. Rainer Sigl. **Layout:** Report Media LLC **Produktion:** Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl **Druck:** Styria **Medieninhaber:** Report Verlag GmbH & Co KG, Lienfeldergerasse 58/3, A-1160 Wien **Telefon:** (01) 902 99-0 **Fax:** (01) 902 99-37 **E-Mail:** office@report.at **Web:** www.report.at



Der Faktor Mensch

Die Zeiten, als Qualität vor allem Zuverlässigkeit und solide Fertigung bedeutete, sind vorbei. Heute schließt der Begriff auch ökologische und soziale Nachhaltigkeit ein und erfordert neue Maßstäbe. Die bloße Vermeidung von Fehlern greift zu kurz: Qualitätsmanagement strebt nach Exzellenz auf allen Ebenen.

VON ANGELA HEISSENBERGER

Die Latte liegt hoch: Was enttäuscht, wird nicht mehr gekauft. Kunden haben die Wahl und nutzen sie auch.



Foto: thinkstock

> »Qualität besteht, wenn der Preis längst vergessen ist«,

sagte einst Henry Royce, Mitbegründer der legendären Automobilmarke Rolls-Royce. Dieses Zitat hat heute noch Bestand – und doch ist die Sache heute um einiges komplizierter. Der Begriff Qualität implizierte seit jeher etwas Hochwertiges, für das Kunden auch gerne etwas mehr bezahlen. Dieser Aspekt gilt weiterhin, zusätzlich bestimmen aber neue Kriterien das Verständnis von Qualität. Das Produktangebot wird immer breiter und komplexer. Kunden sind kritischer und anspruchsvoller – und legen andere Qualitätsmaßstäbe an, zumal Unterschiede bei Produkten und Dienstleistungen nicht immer auf den ersten Blick erkennbar sind.

»Geiz ist geil« zum Trotz wird Qualität zumeist sehr wohl geschätzt. Wer beim Preis spart, nimmt bewusst Abstriche bei der Verarbeitung, den Inhaltsstoffen oder im Service in Kauf. Die Latte liegt dennoch hoch: Was enttäuscht, wird nicht mehr gekauft. Kunden haben die Wahl und nutzen sie auch.

>> Mehrwert ist gefragt <<

Wie viel uns Qualität wert ist, entspricht letztlich einer subjektiven Wahrnehmung. Allerdings kommt dieses Empfinden nicht nur bei teuren Luxusautos wie Rolls-Royce zum Tragen, sondern auch bei Gütern des täglichen Bedarfs. Besonders sensibel reagieren Konsumenten bei Lebensmitteln. In einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) nannten im September 2016 mehr als zwei Drittel der 1.040 befragten Personen den Geschmack als wichtigstes Kriterium bei der Auswahl von Lebensmitteln. Knapp dahinter folgt der Preis (65 %), der in der 2014 erstmals durchgeführten Erhebung noch mit 72 % unangefochten an der Spitze lag. Seither haben Geschmack und gesunde Ernährung stark aufgeholt; vor allem die Eigenschaften »frisch und unbehandelt«, »frei von künstlichen Zusatzstoffen« sowie »gesund und nährstoffreich« werden ►

► geschätzt. Auch regionale Herkunft gilt jedem Dritten als Zeichen für Qualität.

Eine untergeordnete Rolle spielen dagegen Gütesiegel. Nur 20 % achten beim Einkauf auf diese Kennzeichnung. »Die teils erheblichen Kosten der Hersteller und Händler für Qualitäts- und Gütesiegel spiegeln sich nicht in der Verbraucheranerkennung wider. Viele Verbraucher wissen nicht über die strengen Kontrollen und Prüfungen Bescheid, die Lebensmittel durchlaufen und die hinter den Siegeln stehen«, erklärt DGQ-Expertin Sylvia Wegner-Hambloch.

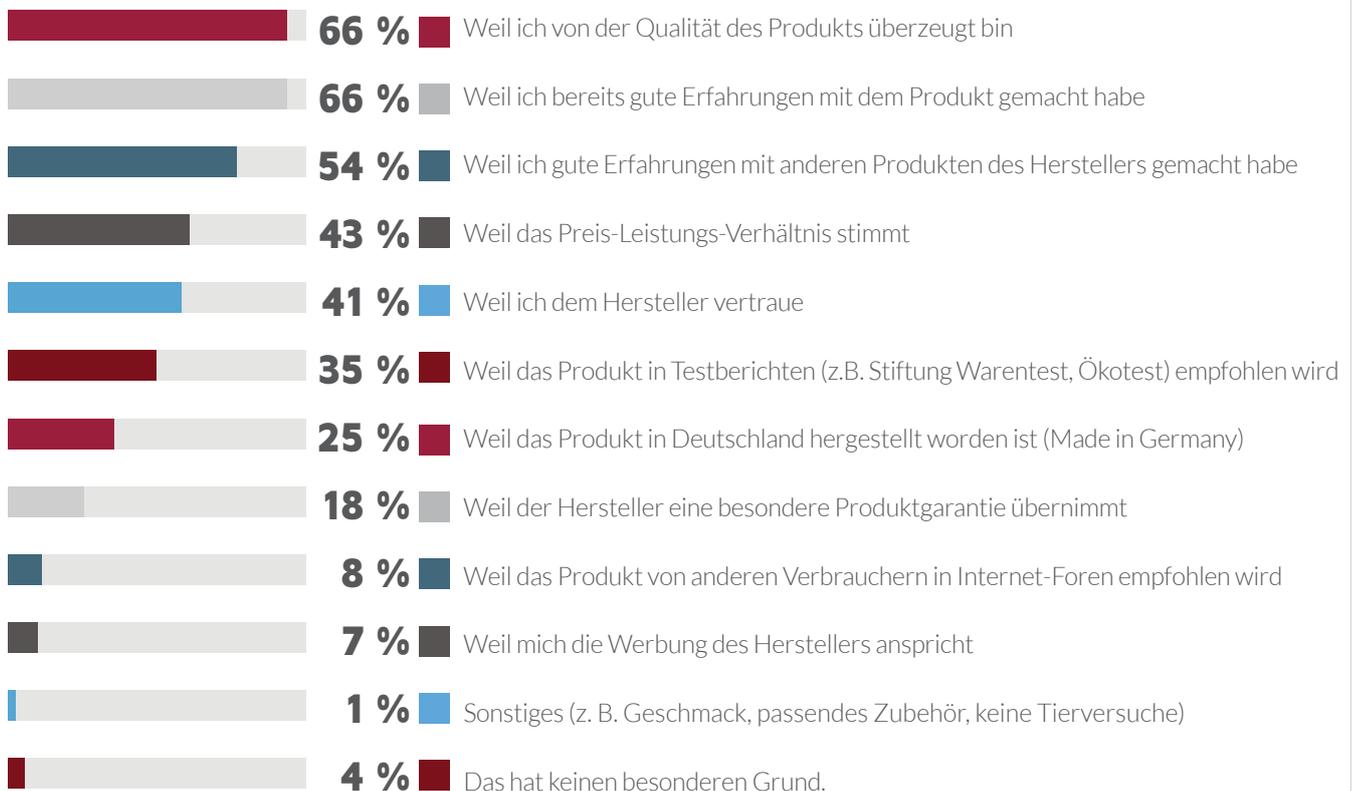
Dem Consumer Index des Meinungsforschungsinstituts GfK zufolge steigt die Zahl der qualitätsorientierten Käufer stetig. Seit 2015 schlägt sich der Trend zum höherwertigen Einkauf auch in der Entwicklung der Markensegmente nieder. Eine Erhebung der Beratergesellschaft pwc kam zu einem ähnlichen Ergebnis. Laut TÜV Süd sind Konsumenten bereit, für bessere Qualität und Sicherheit mehr zu bezahlen – besonders ausgeprägt ist diese Haltung bei Spielsachen für Kinder. 80 % der Kunden würden für ein hochwertiges Produkt mehr Geld ausgeben.



80% DER KUNDEN

würden für ein hochwertiges Produkt mehr Geld ausgeben. Besonders ausgeprägt ist diese Haltung bei Spielsachen.

GRÜNDE FÜR DEN KAUF VON MARKENPRODUKTEN



Basis: Befragte, denen in mindestens einer Kategorie (sehr) wichtig ist, dass es sich um ein Markenprodukt handelt, N = 944 (Mehrfachnennung)

Quelle: PwC

Das klassische Preis-Leistungs-Verhältnis erweist sich für eine Neudefinition des Qualitätsbegriffes als zu stark eingeschränkt. Auch der lange Zeit auf Zuverlässigkeit und solide Fertigung gerichtete Fokus reicht nicht aus. An Umweltschutz, sorgfältigem Umgang mit Ressourcen, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit kommt kein Unternehmen vorbei, das sich nach internationalen Maßstäben positionieren will.



Stephan Krubasik, A.T. Kearney: »Die Qualitätschampions von morgen werden erst gekürt. Der richtige Zeitpunkt, das eigene Unternehmen optimal aufzustellen, ist jetzt.«

Während sich die Produktionsstandards weltweit nivellieren und sich selbst vermeintliche »Billigprodukte« aus Asien um perfekte Verarbeitung und längere Lebensdauer bemühen, schwappt bereits die nächste Trendwelle herein: Qualität erfordert künftig innovatives Denken und maßgeschneiderte Prozesse und Produkte – je individueller, desto lieber mag es der Kunde. Ist ein Auto aus deutscher Produktion zuverlässiger als eines aus Korea oder Japan? Diese Frage wirft nicht erst seit der Abgasaffäre große Zweifel auf. Auch ob die Bluse aus Bangladesch wirklich minderwertiger ist als eine in Österreich genähte, ist in einer globalen Konsumwelt mit weitgehend austauschbaren Produkten nicht schlüssig zu beantworten. Hier können Unternehmen punkten, die sich im Design, Individualität oder Service von der Masse abheben.

>> Der Gesamteindruck zählt <<

In innovativen Unternehmen wird Qualität als Leitbild für die gesamte Wertschöpfungskette verstanden und durchzieht die Organisation von der Entwicklung und Produktion über die Verwaltung bis zum Service. Was zählt, ist der Gesamteindruck. Zweckmäßige Produkte oder eine korrekte ausgeführte Dienstleistung können Kunden zwar zufriedenstellen – um sie zu begeistern, bedarf es aber größerer Anstrengungen. Mit kreativen Ideen möglichen Trends frühzeitig zu begegnen, sie vielleicht sogar vorwegzunehmen – darauf kommt es in Zukunft wohl an. Agilität wird für Unternehmen zur Maxime. »Durch Qualitätsmanagement kann der Fokus gezielt auf die Kundenorientierung ausgerichtet werden, indem wir Marktanforderungen erkennen und rechtzeitig auf Veränderungen reagieren. Dafür ist ein transparenter Wissenstransfer notwendig, wobei es sich in erster Linie um interne Abläufe handelt«, bestätigt Erich Steinreiber, CEO der ISS Austria Holding GmbH. »Folge dieser Prozessoptimierungen sind effizientere Planungsmöglichkeiten und ein erhöhter Mehrwert für unsere Kunden.« ▶

7

BEZAHLTE ANZEIGE



Fuhrparkmanagement, das Zeit und Geld spart

T-Mobile hilft bei der effizienten Verwaltung der Fahrzeugflotte

Der Erfolg eines Unternehmens mit einem Fuhrpark steht und fällt mit der effizienten Steuerung der Fahrzeugflotte, dem optimalen Einsatz der Mitarbeiter sowie der Disposition von Maschinen und Geräten. Bei einer manuellen Koordination der Fahrzeuge per Telefon besteht zudem die Gefahr, schnell den Überblick zu verlieren. Die Konsequenzen sind steigende Kosten, der Verlust wertvoller Zeit und unzufriedene Kunden.

Mit den intelligenten Fuhrpark-Lösungen von T-Mobile ist es möglich, genau diese Prozesse zu optimieren. Sie unterstützen die Unternehmen dabei, den Überblick über den gesamten Geschäftsbetrieb der Fahrzeuge und Geräte zu behalten sowie den Einsatz der Mitarbeiter effizient zu koordinieren.

Effiziente Flottensteuerung

Das Wiener Bäckereiunternehmen Ströck beliefert täglich mehr als 75 Filialen mit Back- und Konditoreiwaren. Das Familienunternehmen setzt dazu auf das Fuhrparkmanagementsystem von T-Mobile, um den Vertrieb effizienter zu machen. Die clevere Machine-to-Machine(M2M)-Lösung hilft dem Unternehmen dabei, die Kosten für Arbeitszeit, Kraftstoff, Wartung und Verschleißteile zu reduzieren sowie Auftragsabwicklungen, Strecken, Fahrzeiten und Unternehmensabläufe zu optimieren. So hat die Zentrale stets einen Überblick über den gesamten Betrieb, kann rasch agieren und ständig mit den Mitarbeitern in Verbindung bleiben. Mit anderen Worten: T-Mobile ist genau der richtige Businesspartner, wenn es darum geht, ein modernes und sicheres Fuhrparkmanagement umzusetzen.

Weitere Informationen gibt es unter

business.t-mobile.at oder telefonisch unter 0676 20 333.

NEUE MASSSTÄBE

Basisfaktoren (Qualität)	Zukunftsfaktoren (Exzellenz)
Funktionalität	Usability: Bedienbarkeit
Ausstattung	Universal Design: Einfachheit, Ästhetik
Wartungsfreundlichkeit	Service-Design
Haltbarkeit	Nachhaltigkeit: Ressourceneffizienz,
Lebensdauer	Wiederverwertbarkeit
Umweltfreundlichkeit	CSR: ökosozialer Marktwert
Zuverlässigkeit/Verlässlichkeit	Agilität: Flexibilität, Öffnung, Autonomie
Liefertreue	
Sicherheit (Leib und Leben)	Vertrauen, Transparenz, Ehrlichkeit
juristische Absicherung	Herkunft, Authentizität
Schutz des geistigen Eigentums	Daten-/IT-Sicherheit
nicht krankmachend	gesundheitsfördernd
Standardisierung / Vergleichbarkeit	Uniquability: Individualisierung, maßgeschneiderte Prozesse und Produkte Personalisierung Einzigartigkeit

Quelle: Zukunftsinstitut

8

ERFOLGREICHEN UNTERNEHMEN GELINGT ES, MIT EXZELLENZ ÜBER SICH HINAUSZUWACHSEN UND DIE WÜNSCHE UND ANFORDERUNGEN DER KUNDEN SOGAR ZU ÜBERTREFFEN.

► In diesem Sinn darf sich Qualitätsmanagement nicht bloß auf das Produkt beschränken, sondern muss den gesamten Prozess umfassen. Der Gesamteindruck ist ein Mosaik aus vielen kleinen Erlebnissen, die der Kunde bei der Suche und Beratung, beim Bezahlen, bei der Lieferung und Montage, beim Anruf bei der Service-Hotline und schließlich bei der Entsorgung hat. Entscheidend ist der Mehrwert: Wurde früher darauf geachtet, dass Produkte keine giftigen, gesundheits- oder umweltschädliche Substanzen enthalten, müssen sie heute wie auch Dienstleistungen jeder Art möglichst auch noch gesundheitsfördernd sein – egal, ob es sich um Baumaterial, ein Spielzeug oder ein Reiseangebot handelt.

Qualität steht auch beim Salzburger Hygienespezialisten Hagleitner für einen ganzheitlichen Denkansatz, der Prozesse und Kommunikation – extern wie intern – einschließt. »Qualität soll nachhaltig gesichert sein. Darum haben wir sie auch in den Unternehmenswerten verankert – neben Tradition, Innovation und Begeisterung«, sagt Ernst Brunner, Geschäftsführer der Hagleitner Hygiene International GmbH. »Doch im Mittelpunkt steht immer der Mensch. Er ist die verbindende Klammer.«



Ernst Brunner, Hagleitner Hygiene International: »Im Mittelpunkt steht immer der Mensch. Er ist die verbindende Klammer.«

>> Zukunftssichere Systeme <<

Die steigenden Qualitätsanforderungen setzen alle Branchen gleichermaßen unter Druck. Laut einer Studie der Managementberatung A.T. Kearney besteht ein Risiko von 215 Milliarden US-Dollar durch wachsende Qualitätskosten in der Automobil-, Industriegüter- und Konsumgüterindustrie. Haupttreiber für die zunehmende Anzahl von Qualitätsproblemen seien ein erhöhter Software-Anteil, gestiegene Produktkomplexität, global vernetzte Wertschöpfungsketten und stark verkürzte Produkteinführungs-

76% DER FÜHRUNGSKÄPFE

bewerten innovative Qualitätsmethoden als durchaus positiv, eingesetzt werden diese aber nur in jedem dritten Unternehmen.



zeiten. Die Ergebnisse sind alarmierend: Die Hälfte der befragten Führungskräfte geht davon aus, dass kundenrelevante Qualitätsprobleme in den nächsten zehn Jahren weiter zunehmen werden. Ebenso jeder Zweite berichtet von abnehmender Wirksamkeit der Standard-Qualitätsverfahren. Stephan Krubasik, Partner bei A.T. Kearney, plädiert deshalb für einen »neuen Qualitätsmanagementansatz Qualität 4.0«. Um Qualitätssysteme zukunftssicher aufzustellen, sollten diese präventiver ausgerichtet sein und bereits bei der Produktkonzeption ansetzen.

76 % der Führungskräfte bewerten zwar innovative Qualitätsmethoden als durchaus positiv, eingesetzt werden diese, wie etwa der »Social Media Radar« zur Identifizierung von Handlungsfeldern, bislang aber nur in einem Drittel der Unternehmen. Eine ähnliche Diskrepanz gibt es bei Methoden zur Qualitätssteigerung in der gesamten Lieferkette. Gerade durch den technologischen Wandel eröffnen sich jedoch derzeit große Chancen, so Krubasik: »Für Themen wie Elektromobilität, Autonomes Fahren und Industrie 4.0 werden die Qualitätschampions von morgen erst noch gekürt. Der richtige Zeitpunkt, das eigene Unternehmen hier optimal aufzustellen, ist jetzt.«

>> Null-Fehler-Mitarbeiter <<

Die Mindestanforderungen zu erfüllen, genügt nicht mehr, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Viele Traditionsbetriebe, aber auch unzählige innovative Start-ups zeigen mit ihrem Qualitätsanspruch, wie es gelingt, mit Exzellenz über sich hinauszuwachsen und die Wünsche und Anforderungen der Kunden sogar zu übertreffen.

Der entscheidende Faktor sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dieses Engagement mittragen. »Es ist wie bei einem Funken: Er muss überspringen. Und struk-



turierte sowie nachhaltige Wissensvermittlung tut ihr Übriges«, bestätigt Hagleitner-Geschäftsführer Brunner.

Qualität ist für Kunden selbstverständlich geworden. Erst Beschwerden über Mängel rufen wieder in Erinnerung, welchen Stellenwert gute Produkte und Dienstleistungen haben. Professionelles Qualitätsmanagement auf die Suche nach Fehlern zu reduzieren, ist längst überholt, wenngleich unzählige Normen, Zertifizierungen, Kontrollsysteme und Produkttests diese Intention heute nahelegen.

Doch wie lässt sich die geforderte Standardisierung von Abläufen mit dem Wunsch nach kreativen Freiräumen vereinbaren?

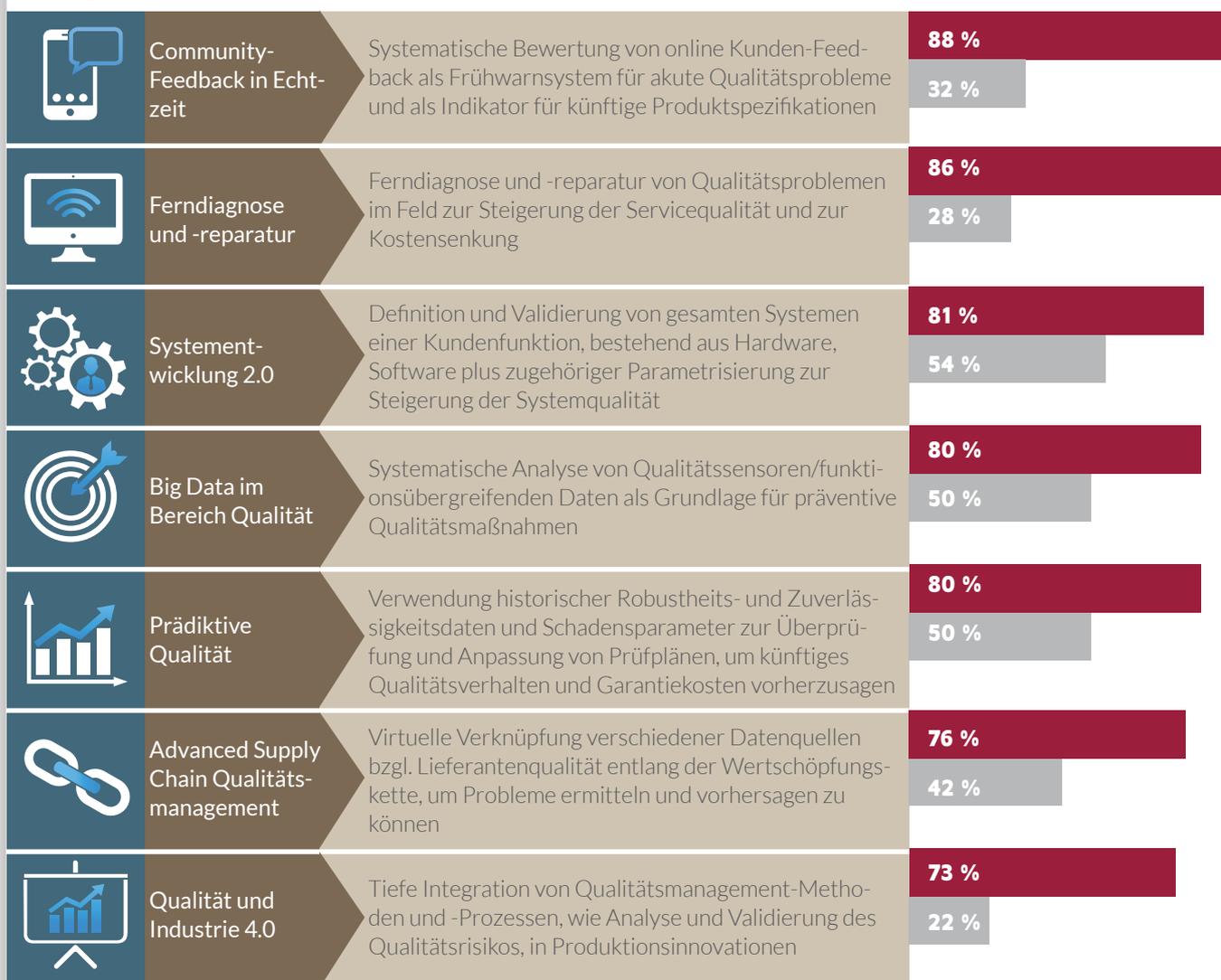
Widerspricht nicht die konsequente Disziplin der Qualitätsmanagement-Systeme dem flexiblen Denken und Handeln, das dem einzelnen Mitarbeiter autonome Entscheidungsspielräume zugesteht?

Einig sind sich Experten in der Ausrichtung: Nicht der Null-Fehler-Mitarbeiter, der aus Angst nichts Neues mehr wagt, ist das Ziel. Vielmehr muss das Streben nach Verbesserung im Vordergrund stehen. Wer den Faktor Mensch nicht als Schwachstelle, sondern als Ideenquelle begreift, die zwar manchmal auch Sand ins Getriebe spült, ansonsten aber frisch und belebend wirkt, ist auf dem besten Weg zu einer innovativen QM-Kultur. ■

DEUTLICHER NACHHOLBEDARF BEI DER UMSETZUNG

Wichtige Innovationen im Qualitätsmanagement

Zu erwartender Vorteil im Vergleich zur Anwendungsrate



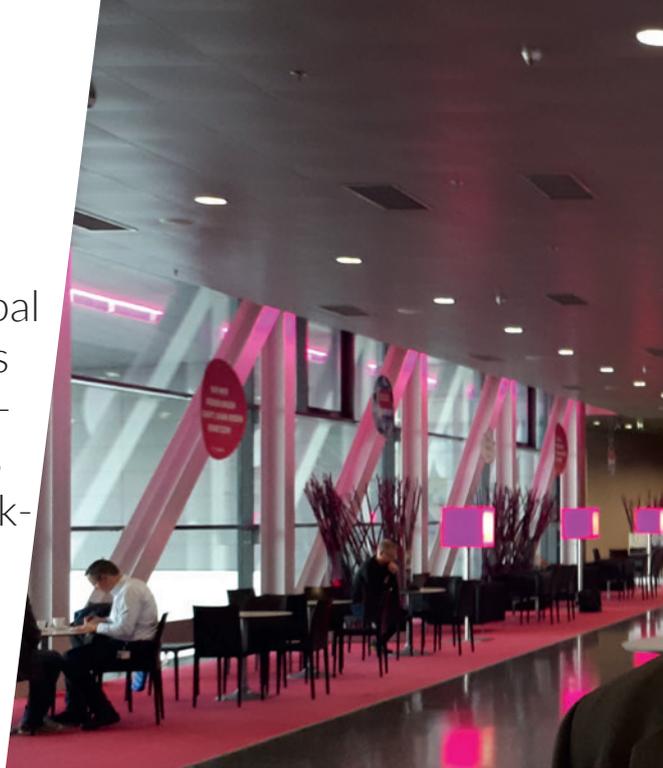
Anteil der Befragten, die große Vorteile in der genannten Innovation sehen

Anteil der Befragten, deren Unternehmen die Methode anwenden

Quelle: A.T. Kearney

Walter Sedlacek ist Manager ESARIS Global Governance, Enhancement and Operations im Qualitätsbereich von T-Systems und Leiter des Arbeitskreises Security des Vereins »Zero Outage«. Er spricht über die Aufmerksamkeit für Sicherheit und eine dringend benötigte Normierung von Qualitäts- und Sicherheitsprozessen in Unternehmen.

VON MARTIN SZELGRAD



»ES SOLLTEN NUR NOCH AUSREICHEND ANS NETZ GEHEN

10

> (+) PLUS: Security wird in den meisten Unternehmen als wichtiges Thema erachtet, allerdings betrifft dies vor allem eine technische Ebene. Wie sieht Ihr Ansatz hier aus?

Walter Sedlacek: Gemeinsam mit einigen Firmen haben wir vor wenigen Jahren eine Art Landkarte entwickelt, wie IT-Sicherheit in Unternehmen aussehen sollte. Jeder hatte seine wichtigsten Themen eingebracht und aus den unterschiedlichen Perspektiven wurde ein umfassender Katalog erstellt: Client-Systeme, Server, Unternehmensprozesse und viele, viele andere Dinge – Technologie selbst macht hier gerade einmal 20 Prozent aus. Sich zu schützen ist die eine Sache – was aber macht man, wenn man bereits befallen ist? Es sind Fragen und Aufgaben für die Organisation, für eine effiziente Vorgehensweise und richtige Reaktionen im Falle, wenn tatsächlich einmal etwas passiert. Welche Prozesse sollten laufen? Welche Unternehmensteile, Partner und auch Kunden werden einbezogen? Welchen Ausbildungsgrad haben die Mitarbeiter? Alle dies muss ineinandergreifen.

(+) PLUS: Wie ist die Situation bei Unternehmen dazu in Österreich? Gibt es Sicherheitslücken, gibt es einen großen Aufholbedarf?

Sedlacek: Aus meiner Sicht gibt es Aufholbedarf. Man hat punktuell schon tech-

nisch gute Lösungen. Es gibt Firewalls und Virenschutz, gute Sicherheitskonzepte. Was es aber kaum gibt, ist eine Gesamtsicht auf das Thema – so wie es auch mit dem »Zero Outage«-Ansatz unternommen wird. Security wird hier aus allen Ecken beleuchtet, alle Abteilungen in Unternehmen sind involviert und arbeiten damit. Typischerweise finden Sie in Unternehmen Security-Abteilungen vor, in denen sich eine Handvoll Fachleute auf ihrem Gebiet perfekt auskennen. Die restlichen 7.000 Mitarbeiter haben von dem Thema aber keine Ahnung. Unsere Idee eines Security-Konzepts ist die inhärente Integration in alle Einheiten und Teile einer Organisation – das geht bis in den Einkauf, die Finanz und SAP-Abteilungen. Ein Beispiel: Die IT-Abteilung kann ihre Firewall bestmöglich konfigurieren. Das ist aber sinnlos, wenn die HR neue Leute einstellt, die einen eindeutigen Hacker-Hintergrund haben.

Wenn ein Sicherheitsvorfall passiert, ist es wichtig zu wissen, an welcher Stelle dies zuerst aufgetreten ist und wie schnell es sich verbreitet. Wird dies am Service-Desk korrekt bekannt gegeben und aufgenommen, kann auch richtig reagiert werden. Dieser Prozesse muss entsprechend implementiert werden, über alle Abteilungen hinweg, zentral organisiert. Ein verseuchter PC kann dann schnell und gezielt vom Netz genommen werden.

(+) PLUS: Es ist also nicht ausreichend, sich auf technische Vorkehrungen zu verlassen? Man muss sich auch auf die Aufmerksamkeit der Anwender verlassen können?

Sedlacek: Auf jeden Fall. Dazu müssen diese aber entsprechend trainiert und auch getestet werden – etwas, was auch wir regelmäßig in unserer Organisation tun. E-Mails, die auf verseuchte Internetseiten verlinken, kann man sich heutzutage in zehn Minuten erstellen. Die Baukästen dafür sind nicht schwer zu bekommen. Um hier bei Mitarbeitern eine »Awareness« für diese Gefahren im Tagesgeschäft des E-Mail-Verkehrs zu fördern, sind wiederholend Informationen wichtig. Die gilt für alle: vom Top-Management bis nach ganz unten.

(+) PLUS: Sollte man die Mitarbeiter hiermit nicht auch im Privaten abholen? Viele nutzen ihre privaten Geräte am Arbeitsplatz.

Sedlacek: Nun, hier kommt es einfach auf die Härtung der Systeme im Unternehmen an und inwieweit mit Privatgeräten überhaupt am Arbeitsplatz gearbeitet werden darf. Als Arbeitgeber hat man natürlich keinen Einfluss, was die Leute zuhause tun. Aber: Auch auf Endgeräten wie etwa einem iPhone können sensible Firmendaten mit einer Containerlösung verschlüsselt und gesichert werden – bei Geräteverlust lassen sich die Daten da auch aus der Ferne



HEND GEWARTETE PCS N DÜRFEN «

löschen. Technisch ist das keine große Herausforderung mehr, das bieten auch andere Dienstleister an. Die meisten Sicherheitsvorfälle passieren aber auch nicht aufgrund technischer Unzulänglichkeiten, sondern wegen prozessualer Fehler. Das kann ein Passwort auf einem Zettel neben dem Bildschirm sein, das jemand über eine gehackte Überwachungskamera ausliest – was tatsächlich bereits passiert ist. Angegriffen wird immer über das schwächste Glied, also sind ganzheitliche Sicherheitsmaßnahmen nötig.

So etwas gibt es in anderen Bereichen schon lange: Brandschutzgesetze behandeln das Thema Sicherheit über einzelne Ebenen hinaus. Bei IT-Sicherheit dagegen gibt es noch nicht einmal im Ansatz Gesetze oder Normen. Letztere wollen wir mit dem Verein Zero Outage etablieren und auch Firmen dazu zertifizieren. Und wir wollen diesen Weg auch mit unserem Security-Framework ESARIS ebnen.

(+) PLUS: Was ist das Besondere an dieser Lösung?

Sedlacek: Zum einen ist ESARIS keine IT-Lösung, sondern ein Konzept, eine Sicherheitsarchitektur. Sie kommt in Unternehmen ab 2000 Mitarbeitern zum Einsatz und unterstützt besonders auch die Arbeitsteilung in Firmen. Gerade bei globalen Wertschöpfungsketten muss Security standardisiert werden – damit alle vom Gleichen re-

den. Das Regelwerk muss aber auch in kleine Stücke für die unterschiedlichen Rollen in den Unternehmen teilbar sein. Ein Netzwerk-Administrator sieht damit einfach seine für ihn relevanten Teile – die trotzdem ineinandergreifen – und muss keine 500-Seiten-Normenschrift lesen. Ein weiterer entscheidender Faktor ist das Einbeziehen der Dienstleistungsebene des IT-Outsourcings, ein Bereich, in dem wir ja auch tätig sind. Die großen Frameworks gehen nicht genügend auf diesen Servicelevel in der IT ein, ESARIS tut dies sehr wohl.

(+) PLUS: Sie sprechen hier vor allem die Beziehung eines IT-Dienstleisters zum Unternehmenskunden an?

Sedlacek: Ja – das fängt schon beim Begriff des »Kunden« an, den Sie in keiner ISO-Norm finden werden.

(+) PLUS: Das heißt: Ein Sicherheitskonzept, das über die eigenen Grenzen einer Infrastruktur hinausgeht, braucht auch die Mitarbeit des Unternehmenskunden.

Sedlacek: In einem ersten Schritt braucht es die Akzeptanz beim Kunden, in einem zweiten Schritt die Mitarbeit. Im klassischen IT-Outsourcing wird der Kunde erst involviert, wenn es bereits brennt. In ESARIS sind regelmäßige Meetings vorgegeben, in denen mögliche Schwachstellen und wunde Punkte proaktiv diskutiert werden. Es ist wie beim

Walter Sedlacek, T-Systems: »Auch im Straßenverkehr ist normiert, dass das Auto regelmäßig zum Service muss.«

Betrieb eines Fahrzeuges: Normiert ist, dass das Auto regelmäßig in die Werkstatt zum Service muss. Wer das nicht macht, darf nicht mehr fahren. Ich würde mir wünschen, dass analog ebenfalls nur ausreichend gewartete PCs ans Netz gehen dürfen.

(+) PLUS: Wer setzt ESARIS bereits ein?

Sedlacek: Kundennamen darf ich – typisch für die Sicherheitsbranche – nicht nennen. Was ich sagen kann: Es sind große Unternehmen aus Bereichen wie Oil & Gas und dem Bankenumfeld.

(+) PLUS: Wie aber können sich auch kleinere Unternehmen schützen? Gibt es etwas, wovon auch Firmen unter einer Größe von 2000 Mitarbeitern profitieren können?

Sedlacek: Wer möchte, kann hier auf eine Durchdeklinierung der Empfehlungen bis zum letzten Bit zugreifen. Nach oben hin wird es dagegen immer generischer. Der Abstraktionslevel ist frei wählbar und damit auch für KMU tauglich. Kleinere und mittlere Unternehmen gehen hier einfach nicht in die Detailtiefe, haben aber trotzdem das große Bild einer Sicherheitsarchitektur. Ein solcher Punkt in verschiedenen Detailgraden ist die Notwendigkeit eines Virenschanners auf jedem PC. Was die Software genau können muss, welche Heuristik angewendet wird – das muss in einem kleineren Rahmen nicht ausformuliert werden. Wichtig ist, dass es den Virenschanner überall gibt.

Natürlich wird das Risiko eines Schadensfalls geringer, wenn man sich an tiefergehende Empfehlungen hält. Das geht bis zum entsprechenden Config-File für den Cisco-Router oder Regeln für galvanische Trennung von Netzwerken in einem Rechenzentrum.

(+) PLUS: Wenn Sie nun eine einfache Empfehlung für die IT-Sicherheit in Unternehmen geben wollen – was wäre diese?

Sedlacek: Der wichtigste Sicherheitsfaktor ist immer noch der User. Dieser sollte im Umgang mit seinem PC über einen gewissen Hausverstand verfügen. Wachsam bleiben, skeptisch gegenüber unerwarteten Zuschriften und verdächtigen, tollen Versprechungen im Internet sein. Und bitteschön ein paar Euro in einen Virenschutz investieren. Mit einer gewissen Sensibilität ist schon viel gewonnen. ■

Was bedeutet eigentlich ... Qualität?

Schon alleine für den Begriff »Qualität« gibt es eine Unmenge verschiedener Definitionen, dazu kommen noch zahlreiche unterschiedliche Arten von Qualität, die im Wirtschaftsleben eine zentrale Rolle spielen, etwa die Produkt- und Dienstleistungsqualität, die Prozessqualität oder die Unternehmensqualität. Ein Schnelldurchlauf.

QUALITÄT

Qualität ist laut ISO 9000-Norm der »Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt«. Weniger hochtrabend zeigt Qualität, in welchem Maß eine Ware oder eine Dienstleistungen den bestehenden Anforderungen entspricht. Inhärent bedeutet, dass es dabei nicht um zugeschriebene Merkmale wie etwa »schön« geht, sondern um objektiv messbare Merkmale wie Länge, Gewicht oder Materialspezifikation. ■

PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

Die Service- oder Dienstleistungsqualität bezeichnet den Grad der Zielerreichung einer beauftragten Dienstleistung. Dabei wird in der Betriebswirtschaftslehre zwischen objektiver und subjektiver Dienstleistungsqualität unterschieden. Die objektive Dienstleistungsqualität meint die konkret messbare Übereinstimmung des Arbeitsergebnisses mit dem vorab definierten Nutzen, die subjektive die vom Auftraggeber empfundene Übereinstimmung. Je eindeutiger die Zielerfordernisse im Vorfeld definiert werden, desto klarer kann zwischen objektiver und subjektiver Servicequalität unterschieden werden. Auch die Produktqualität bezeichnet die Erfüllung einer Anforderung oder Erwartung an ein Produkt, die entweder im Vorfeld festgelegt oder üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist. ■

PROZESSQUALITÄT

Unter Prozessqualität versteht man die Qualität der Herstellungsprozesse für ein Produkt. Dazu zählen auch Entwicklungs-, Produktionsplanungs-, Management-, Verwaltungs- und Beschaffungsprozesse. Ziel ist, dass die Prozesse in immer gleicher Qualität und ohne Störungen ablaufen und die Ergebnisse den Kundenerwartungen entsprechen. Eine wichtige Kennzahl ist der Prozentsatz der Ergebnisse, die bereits im ersten Prozessdurchlauf fehlerfrei sind und keine Nacharbeit erfordern, der so genannte First Pass Yield (FPY). ■

QUALITÄTS-MANAGEMENT

Unter Qualitätsmanagement (QM) versteht man alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Leistungen und damit den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens dienen. ■

UNTERNEHMENSQUALITÄT

Unter Unternehmensqualität versteht man das Maß, mit dem ein Unternehmen oder eine Organisation die an sie gestellten Erwartungen erfüllt. Dabei müssen alle Ebenen berücksichtigt werden – vom Eigentümer über Mitarbeiter, Partner, Kunden und Lieferanten bis zur Gesellschaft. Klassische Merkmale der Unternehmensqualität sind etwa Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterloyalität, hohe Innovationsrate oder Kompetenz – auch die der Partner oder Lieferanten. Hoch ausgeprägte Unternehmensqualität bedeutet, dass die jeweilige Organisation die an sie gestellten Anforderungen sehr gut erfüllt und dadurch in der Lage ist, dauerhaft herausragende Leistungen zu erbringen und Ergebnisse zu erzielen. ■



**SETZ
EIN**

**STARKES
ZEICHEN**



NATIONALRATSWAHL 2017

Einfach auch per Wahlkarte. Jetzt informieren unter:
Tel. 01 525 50 | www.wahlen.wien.at

StadT  Wien

> DIE GROSSE
UMFRAGE

QUALITÄTS- MANAGEMENT

In unserer von Normen, Produkttests und Zertifizierungen geprägten Welt wird Qualität als Zeichen hoher Zuverlässigkeit meist vorausgesetzt. Perfektion reicht jedoch nicht mehr aus, um sich von Mitbewerbern abheben zu können. Qualität muss sich als Mindset durch die gesamte Leistungskette ziehen. Doch wie schaffen Unternehmen den Spagat zwischen der Minimierung von Fehlern und der geforderten Agilität? **Report(+)**PLUS hat sich bei Traditionsbetrieben in Österreich umgehört.

1 Welchen Stellenwert hat Qualitätsmanagement in Ihrem Unternehmen?

14



> **Ludwig Gold**
Geschäftsführer Kardinal Schwarzenberg
Klinikum

Als zweitgrößtes Krankenhaus im Bundesland Salzburg ist es unser Anspruch, Tag für Tag ausgezeichnete Medizin und Pflege zu bieten – von der Basisversorgung bis zur Spitzenmedizin. Deshalb ist für uns ein gelebtes und tief verankertes Qualitätsmanagementsystem ein wesentlicher Bestandteil unseres Unternehmens. Die kontinuierliche Überprüfung unserer Prozesse ist genauso wie das Erfüllen der strengen Qualitätsvorgaben eine unabdingbare Aufgabe, um jeden einzelnen Patienten auf höchstem Niveau und in gleich hoher Qualität betreuen zu können.

> **Peter Spak**
Geschäftsführer Hink GmbH

Qualitätsmanagement hat bei Hink einen sehr hohen Stellenwert, der in unserem Betrieb durch die Expertise unserer MitarbeiterInnen und größte Sorgfalt bei der Rohstoffauswahl durchgängig gelebt wird. Wesentlich ist die Wareneingangskontrolle – eine strenge Rohstoffüberprüfung, die von unseren fachkundigen ExpertInnen durchgeführt wird.

Für uns gibt es einen Leitsatz, der diese Philosophie auf den Punkt bringt: Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt. Und das lässt sich nur sicherstellen, wenn es ein intaktes Qualitätsmanagement entlang der gesamten Wertschöpfungskette gibt.



> **Friedher Rumpel**
Vice President Quality, Zumtobel Group

Die Qualität unserer Produkte und Services ist das Ergebnis vieler Prozesse und Tools, resultiert aber in erster Linie aus dem Zusammenspiel der Menschen, die sich dafür einsetzen. Unser Qualitätsmanagement schafft den Rahmen dafür und befähigt unsere Mitarbeiter, ihren Teil zu einem qualitativ hochwertigen Produkt beitragen zu können. Das Qualitätsmanagement ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Produkte und Services der Zumtobel Group.



2 Wie gelingt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu begeistern?

> Ludwig Gold

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in einem Gesundheitsunternehmen ist bestrebt, jeden Tag seine Leistung zum Wohl der Patienten zu erbringen. Daher ist es unsere Aufgabe, im Rahmen des Qualitätsmanagements gemeinsam mit unseren Mitarbeitern Prozesse und Strukturen zu entwickeln, damit sie ihre eigenen Ziele erreichen können – und damit die Ziele des Klinikums. Das heißt, Begeisterung für Qualität ist bereits in jedem Mitarbeiter vorhanden. Unsere Aufgabe ist es, diese Begeisterung zu unterstützen und noch besser zur Wirkung zu bringen.

> Peter Spak

Wir legen großen Wert auf ein familiäres Umfeld und bemühen uns, unseren MitarbeiterInnen Ziele vorzugeben, die es auch erlauben, eigene Ideen und Vorschläge zu entwickeln. Damit wollen wir die Eigenmotivation und Kreativität unseres Teams fördern. Dazu gehört natürlich auch die Freiheit, eigenständig mitdenken und entwickeln zu können und so jene Produktinnovationen zu kreieren, für die Hink seit jeher steht.

> Friedher Rumpel

Während in vielen Unternehmen die Qualität als primäre Aufgabe der Qualitätsorganisation gesehen wird, versuchen wir bei der Zumtobel Group aus all unseren Mitarbeitern »Quali-Täter« zu machen. Qualität sollte nicht als reine Prüfmaßnahme am Produkt verstanden werden, es sollte vielmehr ein Selbstverständnis jedes einzelnen Mitarbeiters sein, die Dinge richtig und mit unserem hohen Anspruch an Qualität auszuführen. Anstatt unsere Mitarbeiter zu kontrollieren, entwickeln wir mit ihnen gemeinsam unser Qualitätsmanagement weiter und versuchen ihnen Raum zu schaffen, der sie Verantwortung übernehmen lässt.

3 Bleibt neben der Einhaltung höchster Standards und Fehlervermeidung noch genügend Raum für Kreativität und Innovationen?

> Ludwig Gold

Für die fortlaufende Verbesserung unseres Qualitätsmanagements ist es nicht nur notwendig, bestehende Prozesse und Abläufe zu optimieren, sondern diese auch kritisch auf ihre Aktualität und Anwendbarkeit zu hinterfragen. Dieses Infragestellen bedeutet auch, mit Kreativität neue Lösungen zu finden – ebenso wie es notwendig ist, medizinische und pflegerische Innovationen in die Abläufe neu einzugliedern. Jede Optimierung hat besondere Grenzen, die oft nur dadurch zu überwinden sind, dass Abläufe und Verfahren komplett neu aufgesetzt werden. Vorteilhaft für uns ist in diesem Zusammenhang der Zustrom von jungen Medizern und Pflegekräften, die neueste Erkenntnisse und Methoden aus ihrer Ausbildung mitbringen. In interdisziplinären Teams werden diese dann zusammengeführt, ergänzt oder in gänzliche neuen Abläufen umgesetzt.

> Peter Spak

Kreativität und Innovation zu fördern, ist in unserem Unternehmen ein klares Ziel. In unserer Branche gibt es saisonale Schwerpunkte, die wir mit unserem Team sehr gut abdecken können. Gleichzeitig gibt uns das die Möglichkeit, beispielsweise im Sommer mehr Zeit in Kreation und Produktinnovation zu investieren.

> Friedher Rumpel

Als innovatives Unternehmen sind das Wissen und die Ideen unserer Mitarbeiter enorm wichtig für uns. Deswegen versuchen wir unsere Methoden und Richtlinien so aufzusetzen, dass genügend Raum für Kreativität und Selbstverwirklichung bleibt. Besonders in der frühen Phase der Produktentstehung lässt unser Qualitätsmanagement-System noch sehr viel Gestaltungsfreiheit zu. Auf dem Weg zum finalen Produkt hingegen wird es enger, um mögliche Fehler rechtzeitig erkennen und beheben und die hohe Qualität bis zum Ende der Lieferkette sichern zu können.

 **qualityaustria**
Erfolg mit Qualität

**Rüsten Sie sich
für die Zukunft!**

**Skizzieren Sie gemeinsam
mit uns Ihren Karrierepfad!**



Unsere Zertifikate sind
weltweit anerkannt!

Jetzt informieren:
Kursprogramm 2018



www.qualityaustria.com



Mit den Arbeitsstrukturen in Unternehmen verändern sich auch die Anforderungen für Führungskräfte. Flachere Hierarchien erfordern Kommunikation auf Augenhöhe und eine neue Qualität des Leadership. Die Chefs von morgen verlieren Macht – was vielen gar nicht leicht fallen dürfte.

16

VON ANGELA HEISSENBERGER

GEM



»Eine zentrale Unternehmenssteuerung von oben nach unten hat früher einmal funktioniert. Mit Wissensarbeitern jedoch funktioniert diese Art des Managementstils nicht mehr. Die fragen nämlich nicht, ob sie eine Entscheidung treffen dürfen, sie tun es einfach«, sagt Roland Geschwill, Geschäftsführer der Denkwerkstatt für Manager und Autor des Buches »Laterales Management«.

In diesem Begriff steckt das lateinische Wort »latus« für »Seite« – Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten Seite an Seite, gleichberechtigt, in Netzwerken zusammen. Nicht nur Hierarchien verschwinden zusehends, auch die Grenzen zwischen einzelnen Unternehmensbereichen oder Abteilungen verwischen. In interdisziplinären Kompetenzteams bringen Fachkräfte ihre Expertise für die Dauer eines Projekts oder einer definierten Unternehmensperiode



Roland Geschwill, Denkwerkstatt für Manager: »Lineare Modelle sind nicht die Antwort auf die Komplexität der Märkte.«

ein. Ein Führungsstil, der sich auf institutionelle Macht stützt, ist in diesen temporären Arbeitsgruppen fehl am Platz.

Manager der alten Schule könnten damit ein Problem haben, kommt der Verzicht auf Weisungsbefugnis doch de facto zunächst

einem Machtverlust gleich. Der Widerstand wurzelt jedoch eher in einem »nicht Wollen« als »nicht Können«, denn geht es um Geschäftsbeziehungen, zeigen sich die meisten Führungskräfte sehr wohl zu einem fairen Agieren auf Augenhöhe fähig.

Auch im Umgang mit Mitarbeitern würden die persönliche Autorität und

Integrität, erwiesenes Expertentum und effizienter Informationsfluss durchaus ausreichen. Wer hier Führungsqualität beweist, ist auf strukturelle Machtbefugnis gar nicht angewiesen. Zudem werden Entscheidungsprozesse immer komplexer – Manager tun gut daran,

Maßnahmen nicht einsam in der Chefetage zu treffen, sondern die Meinung der Kollegen aus den Kernbereichen einzuholen.

Foto: thinkstock, beige stellt



>> Ohne Macht führen <<

Ein Unternehmen zu führen, ist zu einer komplexen Teamaufgabe geworden, die nicht strukturiert und planbar abläuft, sondern nahezu täglich mit Überraschungen aufwartet. Die Fachmeinung spezialisierter Kollegen und Mitarbeiter nicht einzuholen, ist so gesehen schon fast fahrlässig. Die Geschichte der Lehman Brothers zeige, wie verheerend ein Festhalten am »Weiter so« sein könne, meint Psychologe Roland Geschwill: »Die Weltwirtschaftskrise 2008 war keine Kapitalismuskrisis, sie war eine Managementkrise! Lineare, ichgetriebene Managementmodelle sind nicht die Antwort auf die Komplexität der Märkte der Zukunft und schon gar nicht auf eine fundamentale Neuorientierung von Wirtschaft und Gesellschaft in einer digitalen Ökonomie.«

Management findet horizontal statt. Die Mitarbeiter bringen ihr Wissen in die Teamarbeit ein und sind dabei je nach Aufgaben-

stellung mehreren Projektleitern verpflichtet. »Neben Eigenverantwortung erfordert dies viel Flexibilität und Kreativität von jedem Einzelnen. Da innerhalb eines lateral geführten Teams Aufgaben nicht einfach delegiert werden können, spielt die Motivation der Mitarbeiter eine große Rolle«, erklärt Martina Groner, die als Produktmanagerin der Haufe Akademie Leadership-Seminare koordiniert. »Die Führungskraft muss das Team zusammenhalten und von ihren Ideen begeistern. Sie greift vermittelnd ein, wenn es zu Spannungen zwischen den einzelnen Abteilungen oder zu Problemen mit Kunden und Lieferanten kommt und sichert dadurch

die kooperative Zusammenarbeit aller Beteiligten.«

>> Vertrauen und Verständigung <<

Positive Beispiele für partizipative Führung ohne Disziplinarbefugnis kennt die Organisationsforschung bereits seit den 60er-Jahren, als viele Verwaltungen, Krankenhäuser und Nichtregierungsorganisationen ihre Strukturen mehr an der Funktion als an der Persönlichkeit der Führungskräfte festmachte. In den 90er-Jahren prägten die Harvard-Experten Roger Fisher und Alan Sharp den Begriff »Laterale Führung«. Ihr Buch »Getting ▶

“ Die Fachmeinung spezialisierter Mitarbeiter nicht einzuholen, ist schon fast fahrlässig. ”

GLOSSAR

LATERALE FÜHRUNG



Führung ohne Macht folgt klaren, transparenten Regeln.

1. Verständigung:

- unterschiedliche Auffassungen abklären
- individuelle Interessen sondieren
- über Ziele, Herausforderungen und Werte einigen
- kollektiven Konsens herstellen
- Arbeitsschemata und Entscheidungsprozesse entwerfen

2. Kommunikation:

- Verständigungsbrücken schaffen
- klarer, transparenter Informationsfluss
- Interaktion und Dialoge entstehen lassen
- Regeln der Kommunikation und Kooperation erarbeiten, einführen und kontrollieren

3. Vertrauen:

- Wer selbst vertraut, dem wird vertraut
- Barrieren und Zwänge offenlegen
- Akzeptanz von Fehlern
- Fähigkeit zur Selbstkritik
- Vertrauen wachsen lassen

4. Entscheidungen:

- Unsicherheitszonen reduzieren
- Machtbefugnis teilen
- Weitergabe von Wissen und Informationen
- Potenziale erkennen
- ein gemeinsames Ziel, eine Vision kreieren



Marco Nink, Gallup:
»Die Chefs sind sich ihrer Defizite nicht bewusst - 97 % halten sich für eine gute Führungskraft.«



Erich Steinreiber, ISS Austria Holding:
»Gelebte Transparenz fördert abteilungsübergreifendes Denken.«

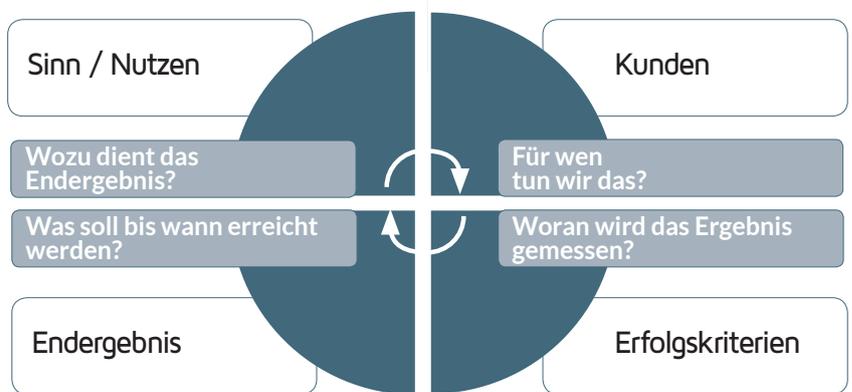
► It Done« (deutscher Titel: »Führen ohne Auftrag«) richtet sich an Personen ohne formale Linienführungsfunktion, die aber als Projektleiter oder Kollegen gemeinsame Vorhaben umsetzen wollen und dafür das Engagement anderer Menschen brauchen. Die damals gewonnenen Erkenntnisse kämen den durch Digitalisierung massiv beschleunigten Wirtschaftsprozessen durchaus zupass: Statt Anweisungen abzuwarten, wurde viel Kooperationsarbeit sozusagen am kurzen Dienstweg »über den Flur« abgewickelt. Machtausübung von oben erwies sich eher als Erfolgsbremse.

Kleine, dezentrale Einheiten reagieren beweglich und rasch auf Veränderungen. Die Lösung der Aufgaben den Teams zu überlassen, erfordert von den Führungspersonen Mut, Wertschätzung und die Fähigkeit, loslassen zu können. »Wer Menschen führen

will, muss hinter ihnen gehen«, schrieb schon einst Lao-tse. Führung wird unter diesem Aspekt betrachtet nicht überflüssig, sondern folgt ihrer ursprünglichen Bestimmung, nämlich der Begleitung und Unterstützung der Mitarbeiter.

Der Blick auf das große Ganze sollte dabei nicht verloren gehen. Jeder Einzelne muss sich seines Beitrags im Unternehmen bewusst sein, Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten klar geregelt sein. »Die Nachvollziehbarkeit einzelner Arbeitsschritte kann

DER ZIELKREIS



Quelle: MDI Management Development Institute

Der Zielkreis ist eines der effektivsten Tools, um Klarheit über ein Vorhaben zu bekommen und Wechselwirkungen aufzuzeigen.

durch prozessorientiertes Denken und Standardisierung gewährleistet werden«, erklärt Erich Steinreiber, CEO der ISS Austria Holding GmbH. »Diese gelebte Transparenz fördert abteilungsübergreifendes Denken sowie die Zusammenarbeit von KollegInnen.« Eine gute Führungskraft erkennt die Potenziale der einzelnen Teammitglieder und stellt die nötige Balance her, um die Energie für ein arbeitsfähiges Netzwerk zu bündeln.

>> Verschobene Selbstwahrnehmung <<

In der Praxis mangelt es noch meist an diesen Fähigkeiten. Einer Studie der deutschen Initiative Zukunftsfähige Führung (izf) zufolge sind zwar 60 % der ArbeitnehmerInnen »im Großen und Ganzen« mit dem Führungsverhalten ihrer direkten Vorgesetzten zufrieden. Das Selbstbild der Chefs sieht jedoch deutlich positiver aus: 80 % glauben, ihren Job gut zu machen. Gefragt wurde nach konkreten Führungskompetenzen: Spricht der/die Vorgesetzte Anerkennung aus? Geht er/sie respektvoll mit MitarbeiterInnen um? Sind die Anweisungen klar und verständlich? Bei 26 der 27 Eigenschaften stellten sich die Chefs ein besseres Zeugnis aus, als sie es von ihren MitarbeiterInnen bekamen.

Besonders auffällig ist der Unterschied beim Punkt Kritikfähigkeit. 67 % der Führungskräfte sind der Meinung, Kritik grundsätzlich gut anzunehmen, aber nur 38 % der MitarbeiterInnen sehen das ebenso. Laut einer Gallup-Umfrage halten sich gar 97 % für eine gute Führungskraft. Immerhin 40 % der 1.400 Befragten haben 2016 eine Weiterbildung besucht, um den Umgang mit ihren MitarbeiterInnen zu verbessern. »In

“ *Jeder Einzelne muss sich seines Beitrags bewusst sein.* ”

puncto Führungsqualität klaffen die Wünsche der Mitarbeiter und die Wirklichkeit in den Unternehmen weit auseinander«, sagt Studienautor Marco Nink. Er sieht vor allem bei grundlegenden Bedürfnissen – Klarheit der Aufgaben, Wertschätzung, konstruktives Feedback – noch »große Defizite«.

Insbesondere im Umgang mit den Generationen Y und Z ortet Sabine Trost, Personalentwicklerin an der Veterinärmedizinischen Universität Wien, Aufholbedarf: »Die Millennials bringen ein verändertes Hierarchieverständnis mit. Respekt und Autorität entstehen nicht mehr automatisch qua hierarchischer (Macht-)Position, Linienentscheidungen werden zunehmend hinterfragt und persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rücken in den Fokus. Führungskräfte mit lateraler Kompetenz werden hier besser in der Lage sein, auf die Bedürfnisse der Millennials einzugehen und in der Zusammenarbeit gute Ergebnisse zu erzielen.«

Dennoch wird bei der Besetzung von Managementpositionen nach wie vor in erster Linie auf fachliche Kompetenzen geachtet – nicht auf ihre Fähigkeiten, Menschen zu führen. Freilich: Laterale Strukturen sind eine Herausforderung für alle Beteiligten. Nicht rechtzeitig angesprochene Konflikte können die Zusammenarbeit lähmen. Gelingt es aber, dauerhafte Vertrauensbeziehungen durch kluge und faire Verständigung zu säen, profitiert von dieser kooperativen Arbeitskultur das gesamte Unternehmen. ■

Ein Kabel genügt: Panel-Anbindung im Feld mit CP-Link 4.



DVI, USB 2.0, Stromversorgung:
im Standard-Cat.6A-Kabel.

100 Meter

www.beckhoff.at/CP-Link4

Die neue Beckhoff-Panel-Generation mit industrietauglichem Multitouch-Display bietet eine große Variantenvielfalt hinsichtlich Displaygrößen und Anschlusstechniken. Mit CP-Link 4 wird das Portfolio um eine einfache, auf Standards basierende Anschlusstechnik erweitert, die auch als Schleppkettenvariante erhältlich ist: Das Videosignal, USB 2.0 und die Stromversorgung werden über ein handelsübliches Cat.6A-Kabel übertragen. Kabel- und Montagekosten werden reduziert. Es sind keine Panel-PCs, spezielle Software oder Treiber notwendig.



Multitouch-Kompakt-Panel CP39xx

Multitouch-Einbau-Panel CP29xx

»» SEHNSUCHT

NACH EINER ANDEREN ART VON ORGANISATION««

Vernetzte Strukturen verlangen eine neue Qualität der Führung. Auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wartet mehr Verantwortung, aber auch viel Druck. Für beide Seiten eine Herausforderung, meint Unternehmensberaterin Sabine Pelzmann.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> (+) PLUS: In vielen Unternehmen werden die Hierarchien flacher, Teams arbeiten häufig abteilungsübergreifend zusammen. Was bedeutet das für die Personalführung?

Sabine Pelzmann: Führung gewinnt an Bedeutung. Man muss künftig in Organisationen stärker schauen, wie Führung wahrgenommen wird, ob geeignete Personen in Führungsrollen kommen und wie diese Personen gut unterstützt werden können. Führung wird in flacheren Hierarchien sicher noch wichtiger.

(+) PLUS: Welche Personen sind »geeignet«? Welche Eigenschaften oder Kompetenzen müssen Führungskräfte mitbringen?

Pelzmann: Ich möchte den Fokus weniger auf Kompetenzen richten als auf die Haltung. Führungskräften muss ihre Rolle und ihr Auftrag bewusst sein. Führung ist eine Dienstleistung an der Organisation und den Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen sich manchmal durchsetzen und Entscheidungen treffen, also wirklich diese Führungsrolle einnehmen. Ich kann nicht sagen, eine Frau oder eine Mann mit dieser oder jener Eigenschaft ist besser dafür geeignet. Es hängt von der Führungsaufgabe und vom Stadium, in dem sich die Organisation gerade befindet, ab, welche Kompetenzen die Führungskräfte benötigen. Ich denke, dass wir in allen Führungsrollen Menschen benötigen, die kreativ offen sind, nach einem klaren Wertegefüge leiten und ein gutes Fingerspitzengefühl im Umgang mit Menschen mitbringen.

(+) PLUS: Muss man diese Fähigkeiten mitbringen oder kann man in diese Rolle auch hineinwachsen?

Pelzmann: Es gibt Grundfähigkeiten, die es erleichtern, aber Führung ist gewisserma-



ZUR PERSON

> Sabine Pelzmann berät seit mehr als 15 Jahren Organisationen und Führungskräfte in Change-Prozessen und entwickelt reflexive Leadership-Programme

WWW.PELZMANN.ORG

ßen auch ein Handwerk, das man erlernen kann. Zum Beispiel kann man lernen, Mitarbeitergespräche zu führen, Konfliktsituationen zu klären oder Maßnahmen zu setzen, damit sich die Organisation weiterentwickeln kann.

(+) PLUS: Von den Mitarbeitern wird mehr Selbstverantwortung gefordert. Aber wie können Führungskräfte mit diesem »Machtverlust« umgehen?

Pelzmänn: Selbstverwaltete Teams oder Expertenorganisationen brauchen Führungskräfte, die das auch wirklich zulassen können und sich eher als Rahmengeber verstehen, damit die Mitarbeitenden sich selbst gut steuern können. Das erfordert natürlich auch ein anderes Verständnis von Führung – nicht mehr dieses Bild eines Patriarchen oder einer Patriarchin, die hart durchgreifen, sondern eine Bereitschaft, partizipativ zu führen und Talente bestmöglich zu fördern.

(+) PLUS: Ist das auch eine Sache des Vertrauens?

Pelzmänn: In Arbeitsbeziehungen wird immer Vertrauen oder Misstrauen aufgebaut. Je nachdem, wie Führungskräfte und Mitarbeiter interagieren, stärkt es das Vertrauen oder führt zu Misstrauen und Angst. Daher ist es notwendig, dass Führungskräfte

Pelzmänn: Es geht darum, eine Vertrauenskultur zu schaffen. Wenn die Mitarbeitenden Angst haben, tauschen sie sich natürlich nicht untereinander aus. Es braucht eine sehr wertschätzende, respektvolle, ehrliche Kultur, in der es jedem und jeder zumutbar ist, dass auch unangenehme Wahrheiten angesprochen werden. Voraussetzung ist eine klare Kommunikationsstruktur: Wer kommuniziert mit wem, wann, in welcher Form?

Es braucht auch ein Lernmodell, wie in der Organisation mit Kränkungen umgegangen wird. Wir arbeiten oft über viele Jahre mit anderen Menschen zusammen. In dieser Nähe können zwangsläufig tiefe Kränkungen entstehen, auch zwischen der Führung und Mitarbeitenden. Die Frage ist, wie beide Seiten damit konstruktiv umgehen und den Konflikt nicht so lange hinterher ziehen, bis die Zusammenarbeit schwierig wird. Das ist für Teams ein wichtiges Thema, dessen sich die Personalentwicklung annehmen sollte.

“ Die Welt ist so komplex geworden, dass es schwierig ist, ohne Austausch Entscheidungen zu treffen. ”

te regelmäßig ihr Verhalten reflektieren. Eine narzisstische, misstrauische Führungskraft wird kaum ein Vertrauensklima aufbauen können. Solche Personen müssten zunächst an sich selbst arbeiten und sich fragen: Was löse ich mit meinem Verhalten aus?

(+) PLUS: Wie gelingt dieses »laterale« Führen auf Augenhöhe?

Pelzmänn: Ich halte sehr viel von dualer und lateraler Führung, also, wenn mehrere Menschen gemeinsam eine Organisationseinheit leiten. Führungskräfte sind heute oft sehr isoliert. Die Welt ist so komplex geworden, dass es schwierig ist, ohne regelmäßigen Austausch Entscheidungen zu treffen.

(+) PLUS: Was zeichnet einen fairen Chef, eine Chefin aus?

Pelzmänn: Ein fairer oder gerechter Chef ist jemand, der oder die den eigenen Auftrag im Blick hat und die Mitarbeitenden fördert, aber auch klar sagt, wenn jemand nicht in die Organisation passt.

(+) PLUS: Kommunikation ist das A und O in Unternehmen. Wie kann der Informationsfluss verbessert werden?

(+) PLUS: Unternehmen wollen Freiraum für Kreativität geben, andererseits sollen aufgrund der hohen Qualitätsstandards keine Fehler passieren. Ist das nicht ein Widerspruch?

Pelzmänn: Einige Unternehmen versuchen schon, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 20 Prozent der Arbeitszeit für Entwicklungen, quasi »zum Spielen«, zuzugestehen. Das ist natürlich nur in Betrieben möglich, denen es wirtschaftlich sehr gut geht. Ich halte auch viel von Strategieworkshops oder Entwicklungslabors für lustvolles, gemeinsames Arbeiten, wo es nicht sofort um Output geht. Es erfordert aber eine hohe Bereitschaft der Eigentümer, solche Freiräume zuzulassen.

(+) PLUS: Unternehmen müssen Innovationskraft beweisen, um wettbewerbsfähig zu sein. Gleichzeitig verlaufen die Zyklen in der Wirtschaft immer schneller. Wie lässt sich dieser Spagat bewältigen?

Pelzmänn: Der Druck ist extrem hoch. In der Personalentwicklung ist deshalb ein zentrales Thema, wie mit dieser Geschwindigkeit umgegangen werden kann. Die psychosomatischen Erkrankungen steigen massiv

an. Die Frage ist, wie können wir die Arbeit schaffen, ohne krank zu werden oder abzustumpfen? Das Bewusstsein für diese Frage ist in den Unternehmen teilweise schon vorhanden. Es wird darüber nachgedacht, welche Rahmenbedingungen benötigt werden, um gute Leistungen zu ermöglichen.

(+) PLUS: Letztlich geht es aber dennoch darum, die Unternehmensziele zu erreichen. Wie können die MitarbeiterInnen dafür motiviert und begeistert werden?

Pelzmänn: Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss der Sinn ihrer Arbeit bewusst sein und sie müssen das Gefühl haben, ihre Arbeitsbedingungen und ihre Arbeitsprozesse mitgestalten zu können.

Auch die Fehlerkultur im Unternehmen spielt eine große Rolle. Ich kenne ein Industrieunternehmen, das im Vorjahr zwei neue Vorstände bekam. Die eröffneten ihre erste Weihnachtsfeier mit einer Aufzählung, was sie in ihrem ersten Jahr alles falsch gemacht hätten. Da ging ein Ruck durch die Belegschaft. Das kann schon etwas verändern, wenn die oberste Ebene Fehler eingesteht und daraus lernt. Die Mitarbeitenden trauen sich dann auch eher, Fehler zuzugeben.

(+) PLUS: Wie könnte das Unternehmen der Zukunft aussehen?

Pelzmänn: Es gibt eine Sehnsucht nach einer anderen Form von Organisation, die es ermöglicht, Ziele zu erreichen, aber auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen. Es gelingt halt nicht immer so. Viele Unternehmen zeigen, dass es geht, wenn man statt der reinen Output-Orientierung auch soziale Ziele anstrebt. Das bewirkt auch unter den MitarbeiterInnen ein starkes Commitment.

(+) PLUS: Fällt Führungskräften das Verhandeln auf Augenhöhe mit Kunden leichter als mit MitarbeiterInnen?

Pelzmänn: Es ist gar nicht so leicht, auf Augenhöhe zu verhandeln. Bei Videoanalysen von Verkaufsgesprächen zeigt sich oft, dass es stark vom Selbstverständnis und vom Selbstwert abhängt, wie man als Mitarbeiter einem Kunden gegenübertritt. Für die Mitarbeitenden bringt eine nicht-hierarchische Organisationsstruktur ebenfalls große Veränderungen. Sie arbeiten in größeren Gruppen, haben mehr Eigenverantwortung, sind aber vielleicht dennoch mit Kontrollmechanismen konfrontiert. Die Zugehörigkeit in der Organisation wird durch die wechselnden Teams flexibler und brüchiger. Das ist für die MitarbeiterInnen schon sehr herausfordernd. ■

ARCHITEKTUR FÜR DIE SICHERHEIT

Eine Anleitung, um das Risiko zu minimieren und für mehr Qualität in den IT-Prozessen zu sorgen? Unternehmen in der Industrie setzen auf die Sicherheitsarchitektur ESARIS.



22

Im Digitalzeitalter gehören Daten zu den wichtigsten Vermögenswerten eines Unternehmens – auch in der Erdölindustrie. Gelangen diese in falsche Hände, kann das schwerwiegende Folgen haben.

> Ein großes Unternehmen aus der Oil & Gas-Branche (siehe Interview Seite 10) hatte vor wenigen Jahren einen Vertrag für die Auslagerung von EDV-Diensten an T-Systems verlängert. Ein wichtiger Entscheidungspunkt für die Fortsetzung der Partnerschaft in einer Höhe von einer Milliarde Euro mit dem Technologiedienstleister war der Einsatz der Sicherheitsarchitektur ESARIS (»Enterprise Security Architecture for Reliable Information & communications technology Services«).

Während eine »Enterprise Security Architecture« die Sicherheitsmaßnahmen eines Unternehmens beschreibt, bezieht sich ESARIS konkret auf die Sicherheitsarchitektur von ICT-Service-Providern. Eine umfassende Dokumentensammlung macht die Services der Dienstleister sicher und zuverlässig – vom Design über den Betrieb bis zur Weiterentwicklung.

Die Umsetzung des Konzepts wurde in Tochtergesellschaften des global tätigen Unternehmens in Asien begonnen – eigentlich untypisch für große Transformationsprojekte in der Wirtschaft, die in der Regel in der Unternehmenszentrale beginnend in geografisch verteilte Organisationseinheiten ausgerollt werden. Der Grund für diesen umgekehrt beschrittenen Weg war der hohe

Druck auf sichere IT- und Unternehmensprozesse in der Region.

>> Risiken beseitigen <<

Mit der Sicherheitsarchitektur können Unternehmensservices und -Prozesse standardisiert und effizient geschützt werden – von der Designphase über die Anwendung bis zur Weiterentwicklung. Die ESARIS-

Dokumentensammlung enthält Richtlinien, übergeordnete Konzepte und konkrete Arbeitsanleitungen für alle Bereiche des Sicherheitsmanagements: für das Risikomanagement, das Servicemanagement sowie für Rechenzentren, Netzwerke und Arbeitsplätze. Ziel ist, Risiken frühzeitig zu beseitigen, und eine Anleitung für eine umfassende ICT-Sicherheit für den Arbeitsalltag zu liefern. ■

ESARIS IN ZAHLEN

2014
eingeführt



nahezu **ALLE** T-SYSTEMS-MITARBEITER sind bereits geschult



optimiert
SÄMTLICHE
26 ITIL-PROZESSE

Umfassende Dokumentensammlung:



etwa **6.000 SEITEN**



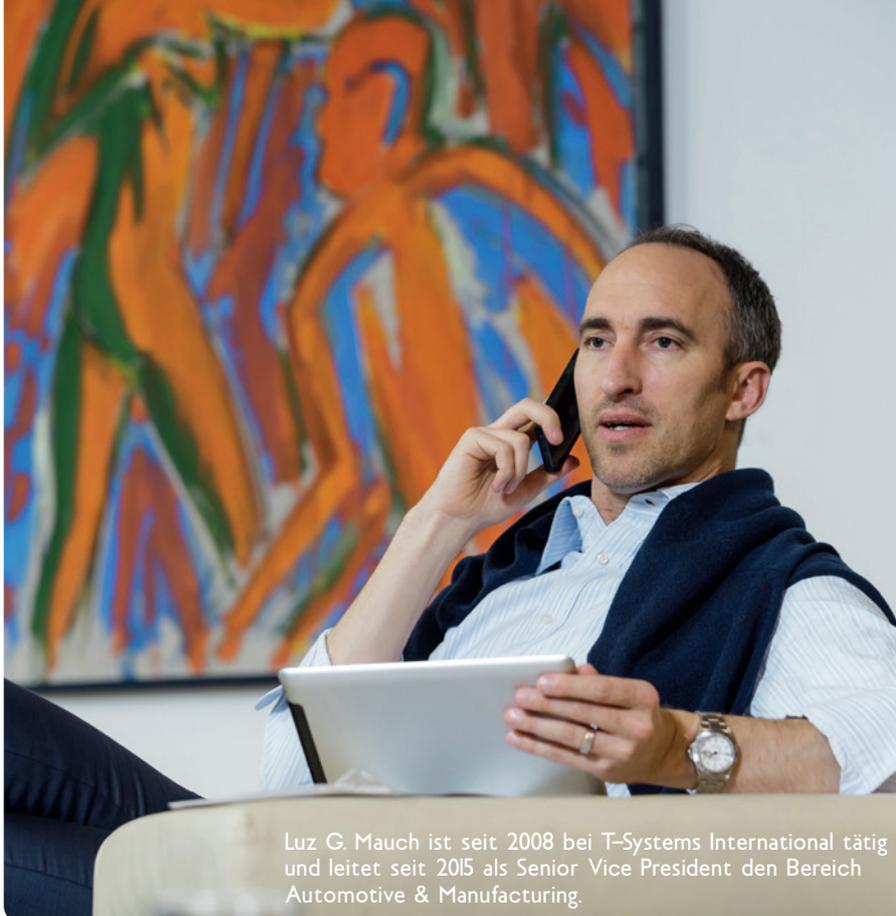
klare Hierarchie
auf **5 EBENEN**



Richtlinien, Konzepte und
Arbeitsanleitungen für

31 SICHERHEITSBEREICHE

Foto: thinkstock



Luz G. Mauch ist seit 2008 bei T-Systems International tätig und leitet seit 2015 als Senior Vice President den Bereich Automotive & Manufacturing.

DIE NACHTARBEITER

Zu einem durchgängigen Qualitätsprozess zählt bei T-Systems, dass sich das Topmanagement bei komplexen Problemstellungen sofort einschaltet. Das heißt: Nachtdienst und Wochenendschichten für Führungskräfte.

VON THOMAS VAN ZÜTPHEN

> **Überraschend kommt** der bevorstehende Wochenenddienst für Luz Mauch nicht. Die Manager-on-Duty (MoD)-Pläne für ihn und sämtliche Topführungskräfte von T-Systems stehen seit Monaten fest. »So stellen wir frühzeitig sicher, dass wir auch bei komplexen Lagebildern sofort entscheidungsfähig sind«, erklärt der SVP Automotive & Manufacturing. Sechs bis sieben der MoD-Dienste leistet jeder SVP und Geschäftsführer des Konzerns im Jahr, zwei bis drei davon auch am Wochenende.

>> Freitag, 16.30 Uhr <<

Im sogenannten MoD-MC-Briefing-Call übernimmt Mauch die »High Management Attention« für das anstehende Wochenende von seinem Kollegen Stephan Kasulke. Der SVP Quality des Konzerns meldet keine »offenen Baustellen« in die Runde. Zu dieser zählt jeden Tag ein Kernteam von drei weiteren MoD der T-Systems-Einheiten Digital Division, TC Division und IT Division, Vertretern der Quality-Organisation sowie Moderatorin Doris Reitter, die das Briefing für die folgenden zweieinhalb Tage sowie die Übergabe der Rufbereitschaft verantwortet.

Als Mauch eine halbe Stunde später nach Hause fährt, kann er nur in einem Punkt sicher sein: Ob Tennisturnier der Söhne am Samstag oder runder Geburtstag in der Nachbarschaft – er selbst wird sein Haus bis Montagmorgen nicht verlassen.

>> Freitag, 21:30 Uhr <<

Vier Stunden nach Beginn seiner Schicht meldet sich Mauchs Smartphone. Das sogenannte Vier-Stunden-Reporting – eine Statusmail vom Global MoD Service für das gesamte Topmanagement von T-Systems. Dezidiert werden alle Workstreams der laufenden Changes aufgeführt, wie sie bei den weltweiten Kunden eines IT-Providers an der Tagesordnung sind, und es wird dokumentiert, zu welchem Fortschritt die Technical Manager den Change geführt haben.

>> Samstag, 02.30 Uhr <<

Mauch wird von seinem Handy geweckt: Anruf vom Global Lead Incident Manager. Das bedeutet: Jetzt hat irgendwo auf der Welt ein T-Systems-Kunde ein Problem. Parallel zum Anruf hat der Global MoD Service ein Protokoll gesendet: Um 02.09 Uhr hat ein großer Automobilhersteller den Ausfall sei-

nes Electronic Data Interchange gemeldet. Die Plattform ersetzt die manuelle Auftragsbearbeitung durch elektronische, standardisierte Prozesse und ist so das Herzstück in der Just-in-time-Fertigungskette des Kunden. In dem Augenblick, so stimmt es Luz Mauch mit dem Global Lead Incident Manager ab, werden automatisch alle Incident-Management-Schritte initiiert. Hundertmal einstudiert, folgen sie einer eingespielten Prozesskette. Fortan wird Mauch alle zehn Minuten Statusmeldungen über die eingeleiteten Maßnahmen bekommen.

>> Samstag, 03.30 Uhr <<

»Check of changes triggered« und »Layer check initiated«. Im Management-Conference-Call erfährt Mauch, dass keiner der automatisch ablaufenden Prüfschritte Hinweise auf die Fehlerquelle gegeben hat. Inzwischen ist der Vorfall auch beim Kunden eskaliert. Im Customer-Call mit einem SVP-Kollegen des Autobauers erklärt Luz Mauch die weitere Vorgehensweise: Neustart der Applikationen und der Datenbank sowie das Einbeziehen des Hardware- und Softwarepartners in die Fehleranalyse. In einer WebEx-Konferenz wird der Datenbankspezialist des Herstellers in die »Tech Bridge« geholt und mit allen bisherigen Schritten vertraut gemacht. Kann ein Fehler nicht sofort behoben werden, wird schrittweise das gesamte Topmanagement von T-Systems über die »Großstörung beim Kunden« informiert – bis zum CEO. »Wie hoch ein Incident beim Kunden auch eskaliert – wir sind sofort entscheidungsfähig und stellen immer einen Ansprechpartner auf seiner Managementebene.«

>> Samstag, 09.30 Uhr <<

Drei weitere Management-, Customer- und Technician-Conference-Calls später notiert das Protokoll: »end of incident«. Und was war nun genau der Fehler? »Ein mieser kleiner Bug«, so Mauch auf dem Weg zum Frühstückstisch, wo die Familie schon wartet. Der Programmfehler resultiert aus einem Softwareupgrade, das schon sieben Wochen zurückliegt.

Die zweite Halbzeit des Wochenendes blieb – nur unterbrochen vom regelmäßigen Vier-Stunden-Reporting – ruhig. Außerhalb der detaillierten Protokolle, die für alle Teilnehmer vorbereitet werden, bleibt Luz Mauch nur noch eins: via Intranet »allen zu danken, die am Wochenende im Einsatz waren«.

Erschienen im »Best Practice Magazin«, Ausgabe 1-2016, Text gekürzt

123456

Die beliebtesten und gängigsten Passwörter waren laut Splashdata.com bis vor kurzem 123456, gefolgt von password, 12345678, qwerty und abc123.

24

Der Druck auf die IT-Infrastruktur nehme ohne Anzeichen auf baldige Besserung ständig zu, geben mehr als drei Viertel der Teilnehmer einer Umfrage von Fujitsu an.

3/4

145.607

2016 erfolgte der bislang größte DDoS-Angriff auf ein Unternehmen. Beteiligt an der Formierung eines Bot-Netzes waren unter anderem 145.607 Überwachungskameras.

84 %

Die Mehrheit der im Jahr 2015 durch PwC befragten Unternehmen gab an, dass Qualität mit 84 % das wichtigste Kriterium bei der Wahl des Service-Anbieters ist.

S 1/4

Gartner kündigte 2013 an, dass bis zum Jahr 2017 ein Viertel aller Unternehmen verschwinden werden, wenn die für die digitale Transformation notwendigen qualitativen Voraussetzungen nicht erfüllt sind.

82 Millionen

Im ersten Halbjahr 2017 identifizierte Trend Micro über 82 Millionen Bedrohungen durch Ransomware.

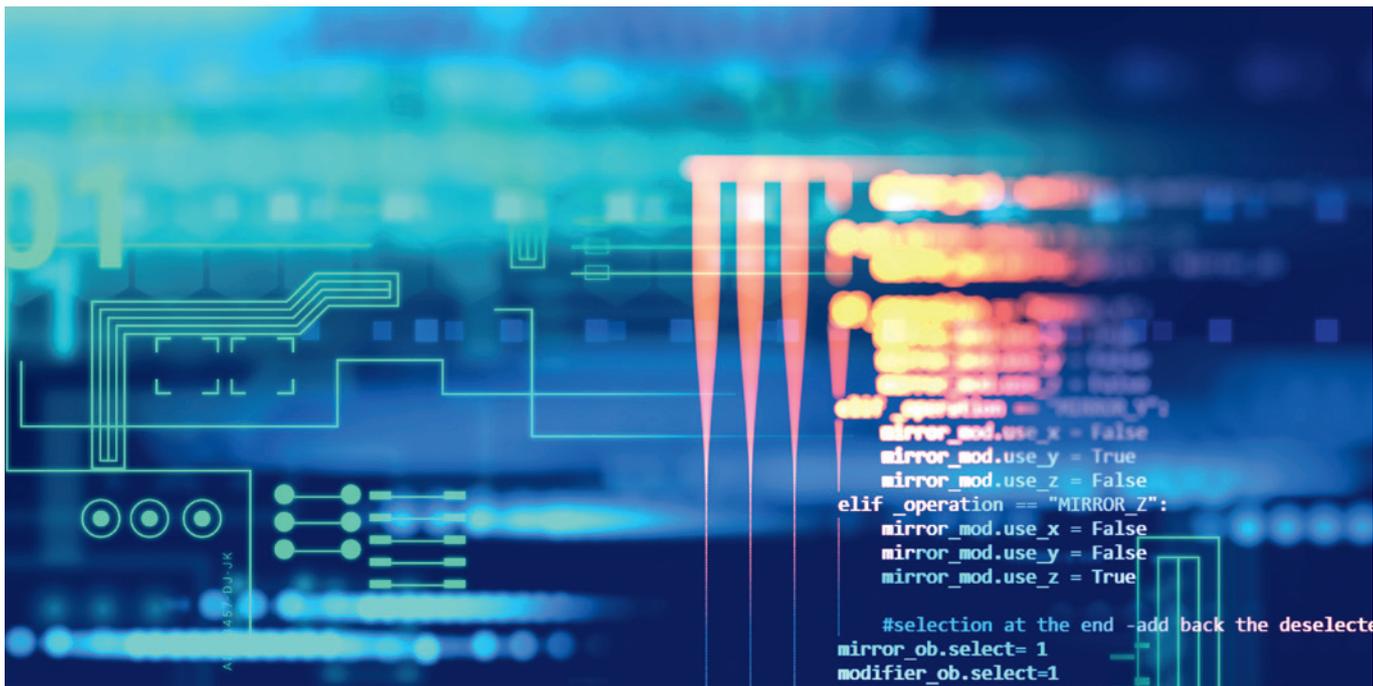
85 %

Dank Automatisierung und künstlicher Intelligenz werden bis zum Jahr 2020 85 % der Kommunikation im Kundenservice ohne menschliche Interaktion ablaufen, prognostiziert Gartner.

25

700 Millionen

Im wohl größten Cybercrime-Fall der Geschichte erbeutete eine Hackergruppe vor zwei Jahren umgerechnet 700 Millionen Euro von rund 100 Finanzinstituten weltweit.



ZERO OUTAGE

26

Tipps für die Umsetzung des »Null-Fehler-Prinzips«

> Zero Outage ist der Inbegriff dessen, wie sich eine Organisation im Hinblick auf eine systematische und effiziente Bearbeitung qualitätsrelevanter Aufgabenstellungen verhält – mit dem Ziel, die Qualität kontinuierlich zu steigern. Zero Outage betrifft daher den Betrieb von Telekommunikation und IT, die Lieferung von Services und die Durchführung von Projekten sowie die Optimierung der Kundenschnittstelle und Einbindung weiterer ICT-Lieferanten. Wichtig dabei ist: Zero Outage bezieht auch das Verhalten aller Mitarbeiter einer Organisation mit ein – vom Topmanagement bis zum Mitarbeiter an der Basis.

Das vom TÜV Rheinland zertifizierte Zero-Outage-Programm umfasst Maßnah-

men auf allen Ebenen – von modernsten Plattformen über reibungslose, global einheitliche Prozesse mit kurzen Entstörzeiten bis hin zu speziell ausgebildetem Personal. Denn: Erst ein optimales Zusammenspiel von Mensch und Technik ermöglicht eine stabile und sichere ICT. Die wichtigste Grundlage von Zero Outage ist dabei immer ein übergreifendes und proaktives Risikomanagement. Es gilt das Motto: Prävention statt Reaktion. Es geht nicht nur darum, der Schnellste zu sein, um im Falle eines Falles das Feuer zu löschen, sondern Risiken vorher zu sehen, den Plan B und C vorab zu entwickeln und so zu verhindern, dass der Brandherd überhaupt erst entsteht. Einer flächendeckenden Qualitätssicherung schon in der Planungsphase von Veränderungen oder

VIER SÄULEN FÜR DIE SICHERHEIT

Die Zero-Outage-Strategie umfasst folgende grundlegende Punkte, um die Prozesslandschaft im Unternehmen sicherer zu machen:

- > Einfache Prozessbeschreibungen
- > Verantwortlichkeiten und Abläufe klar definieren
- > Regelmäßig den Ernstfall simulieren
- > Störfälle konsequent dokumentieren und auswerten

Projekten beziehungsweise einem allgemein hohen Standardisierungsgrad von Prozessen und Technologie kommen hierbei eine große Bedeutung zu. Zero Outage beinhaltet unter anderem spezifische Regelungen und Handlungsanweisungen für verschiedene Störfälle, beispielsweise im Falle defekter Systemkomponenten, für Netzwerk-, Strom- oder VoIP-Ausfälle oder auch für Incidents während einer Change-Implementierung. Ein aktives Risiko-Management bildet dabei die Grundlage für alle Zero-Outage-Initiativen: Jeder einzelne Risikocluster wird genau auf den Eintritt von Risiken in Form von beispielsweise Incidents überwacht und die eingeleiteten Maßnahmen werden stetig optimiert und weiterentwickelt. Auf diese Weise wird dank Zero Outage 99,999 Prozent höchste Verfügbarkeit im ICT-Betrieb erreicht: Das entspricht einer Ausfallszeit von nur wenigen Minuten im Jahr.

>> Anleitung zur Sicherheit <<

Um eine Zero-Outage-Kultur im Unternehmen zu etablieren, spielen viele Faktoren zusammen. Als wesentliche Hebel zum Erfolg und zum nachhaltigen Verankern dieser Kultur haben sich aber folgende Maßnahmen etabliert:

■ »Practice what you preach«: Wenn eine Führungskraft Werte und Standards selbst vorlebt und als Vorbild auftritt, sind deren Mitarbeiter eher gewillt, diese zu übernehmen und verbinden sie mit dem positiven Vorbild. Eine solche Haltung ist insbesondere dann essenziell, wenn die Organisation sich auf hohe Qualitätsstandards hin ausrichten will.

■ Das Unternehmen hat Zero Outage als eine der Topprioritäten für das laufende und die kommenden Jahre definiert. Es gibt eine Mission, die von allen getragen, und eine Strategie, die von allen verfolgt wird.

■ Es gibt klare, messbare KPIs und einen Plan, was in den kommenden zwölf Monaten erreicht werden soll, ebenso wie eine langfristig ausgelegte strategische Zielsetzung. Übergreifende Ziele, wie zum Beispiel die Reduktion der Major Incidents um einen Prozentsatz X, sind in den persönlichen Zielvereinbarungen des Topmanagement und Senior Managements enthalten.

■ Für das Gelingen eines kompletten Kulturwandels ist nicht nur ein einzelner Bereich auf Zero Outage verpflichtet, sondern alle, inklusive derer, von denen Widerstand zu erwarten ist.

“ **AUF DIESE WEISE WIRD 99,999 PROZENT HÖCHSTE VERFÜGBARKEIT IM ICT-BETRIEB ERREICHT. DAS ENTSPRICHT EINER AUSFALLSZEIT VON NUR WENIGEN MINUTEN IM JAHR.** ”

■ Im Management Board ist wöchentlich ein Slot für das Quality Update reserviert: Der Leiter Qualität berichtet über die aktuell wichtigsten Quality KPIs und High- und Lowlights der vergangenen Woche sowie den Status wichtiger Verbesserungsprogramme. Wenn nötig, werden in dieser Runde zudem direkt Beschlüsse gefasst. Danach wird gehandelt und nachverfolgt, ob Verbesserungen eintreten – mit einer Wiedervorlage für die kommende Woche.

■ Aus allen Bereichen der operativen IT und unter allen Führungskräften werden zusätzlich »Managers on Duty« benannt. Die Manager werden ebenfalls geschult und sind im Sinne eines Rotationsprinzips nach einem Plan auch nachts und am Wochenende erreichbar – für den Störfall oder um zum Beispiel ein Change-Wochenende zu begleiten. So steht mit wechselnder Verantwortung zu jeder Tages- und Nachtzeit auch ein Ansprechpartner aus dem Management zur Ver-

fügung, der mit entsprechender Eskalation die Lösungsfindung unterstützen kann.

■ Bei einem Major Incident steigt der Manager on Duty als Erster mit in die Telefonkonferenz ein und forciert und unterstützt die Ursachenforschung so lange, bis die Störung gelöst ist. Er lebt den Sense of Urgency für alle beteiligten Mitarbeiter vor.

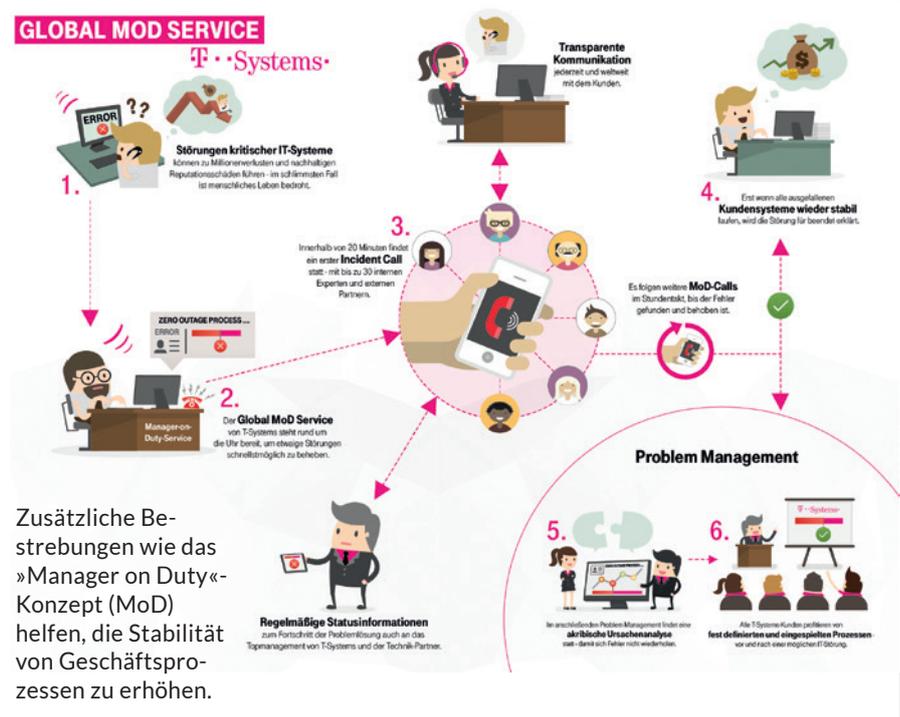
■ Auch die Abteilungs- und Teamleiter im mittleren und unteren Management sind im täglichen Business für die Qualität verantwortlich. Ihnen steht eine Checkliste zur Verfügung, die sie bei täglichen Qualitäts-Checks mit dem Team unterstützt und eine Leitlinie vorgibt, wie hoch die Messlatte für die Qualität hängt.

■ Feedback-Kultur: Es ist wichtig, die Key Player aus den operativen Bereichen in die Weiterentwicklung der Prozessstandards und Policies mit einzubeziehen. Es sollte, wann immer möglich, auch Gelegenheit zu direktem Feedback geben. Das kann eine Fragerunde sein, die im Anschluss des Mitarbeiter-Calls stattfindet, eine anonyme Feedback-Umfrage oder auch Standortfrühstücke, bei denen die Mitarbeiter in zwangloser Atmosphäre über die Qualitätsstrategie diskutieren können. ■

Mehr zur Initiative Zero Outage finden Sie unter: www.zero-outage.com

27

>>MANAGER ON DUTY« FÜR SICHERHEIT



“

Das Thema Sicherheit begleitet uns, seit es IT-Systeme gibt. Wir nehmen es entsprechend ernst und arbeiten ressortübergreifend an einer sicheren IT-Infrastruktur.

”



» Wir haben uns zu ambitionierte Ziele g

Im Interview mit Report(+)PLUS spricht Wirtschaftsminister Harald Mahrer den Open-Innovation-Ansatz und wo Österreich noch aufholen muss.

> (+) PLUS: Der Wirtschaftsstandort Österreich befindet sich im Wettbewerb mit einem globalen Markt. Was sind die Erfolgsfaktoren für die heimische Wirtschaft in diesem Wettbewerb – in dem andere Regionen etwa mit Billiglöhnen und niedrigeren (sozialen, ökologischen, Qualitäts-)Standards punkten können?

Harald Mahrer: Ein attraktiver Standort macht Mut zur Selbstständigkeit, lockt internationale Unternehmen an und schafft damit Arbeitsplätze und Wohlstand. Damit meine ich das wirtschaftliche, rechtliche, administrative und politische Umfeld. Österreich kann mit sehr gut qualifizierten Arbeitskräften, innovativen Köpfen, einer engagierten, sehr aktiven und innovativen Gründerszene, einer hohen F&E-Quote, einer herausragenden Lebensqualität und

digitalen Infrastruktur hat jedenfalls auf einer Top-Prioritäten-Liste der nächsten Regierung zu stehen, inklusive dem Vorhaben, 5G-Pilotland zu werden.

(+) PLUS: Informationstechnologie ist ein Fundament unserer Wirtschaft und Gesellschaft geworden, damit steigt auch die Abhängigkeit von funktionierender IT-Infrastruktur und IT-Systemen. Braucht es nicht auch eine offene Diskussion und Maßnahmen dazu, ähnlich wie zur Versorgungssicherheit in der Stromversorgung?

Mahrer: Eine offene Diskussion ist immer sinnvoll. Darum forcieren ich seit Jahren einen Open-Innovation-Ansatz, wenn es um die gemeinsame Erarbeitung von Strategien geht. Vor allem in Zukunftsbereichen, beispielsweise mit der erwähnten Gründerland-

WIR BRAUCHEN SUPERSCHNELLES INTERNET BIS IN DIE ENTLEGENSTEN TÄLER. UND DAS NICHT NUR FÜR UNTERNEHMEN, SONDERN FÜR ALLE MENSCHEN IN ÖSTERREICH.

29

einem sicheren Umfeld punkten. Die vielfältigen Maßnahmen unserer Gründerland-Strategie sorgen zudem dafür, dass Österreich für in- und ausländische Start-ups und Jungunternehmen noch attraktiver wird.

(+) PLUS: Sie definieren »bestmögliche digitale Infrastruktur« als eines der Schwerpunktthemen für die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Österreich. Was sollte die Politik dazu in der nächsten Legislaturperiode unternehmen?

Mahrer: Das Stichwort ist Breitbandausbau auf weltweitem Spitzenniveau. Wir brauchen superschnelles Internet bis in die entlegensten Täler. Und das nicht nur für Unternehmen, sondern für alle Menschen in Österreich. Das hochzusteckende Ziel muss heißen, in den nächsten drei bis fünf Jahren Richtung 100 Megabit pro Sekunde flächendeckend zu gehen, mit dem Ausbau des Glasfasernetzes als Rückgrat. Hier haben wir uns in den vergangenen Jahren wohl zu wenig ambitionierte Ziele gesetzt und haben jetzt die Aufgabe aufzuholen. Der Staat kann ein digitales Fundament anbieten, aber nicht nur mit Geld, sondern auch mit schnelleren Genehmigungsverfahren oder dem Verzicht auf Gebühren für die Errichtung von Sendemasten etc. unterstützen. Ein Ausbau der

Strategie, der Energiestrategie oder der erst vor kurzem präsentierten Digitalisierungsstrategie für den heimischen Tourismus. Das Thema Sicherheit begleitet uns, seit es IT-Systeme gibt. Wir nehmen es entsprechend ernst, und daher wird beständig ressortübergreifend – von BKA, Verteidigungsministerium, Innenministerium, Infrastrukturministerium usw. – an einer sicheren IT-Infrastruktur gearbeitet.

(+) PLUS: In welcher Weise sollte aus Ihrer Sicht prinzipiell der Staat Maßnahmen zu Unternehmensqualität sowie Cybersicherheit anreizen oder steuern? Geschieht dazu bereits genug – und können wir uns auf das Eigeninteresse und die Initiative der Unternehmen verlassen?

Mahrer: Der Staat kann hier Anreize schaffen und Unternehmen zur Umsetzung eigener Maßnahmen animieren – Stichwort Nudging. Ich habe die Erfahrung gemacht, wenn man Bürger, Unternehmen oder Institutionen Entscheidungsfreiheit lässt, sind sie deutlich motivierter, selbst Verantwortung zu übernehmen.

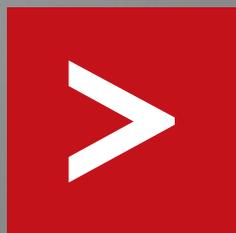
Andererseits ist natürlich auch klar, dass es zum Teil auch vorgegebene Regeln braucht, wenn es um Themen wie die nationale Sicherheit geht. ■

wenig esetzt«

über Anreize für Gründer,

DIE NULL-FE STRATE

30



Nicht die fröhsummerliche Hitze, sondern ein Supergau brachte Ende Juni 2017 die Microsoft-Techniker zum Schwitzen. Der VoIP- und Messenger-Dienst Skype war in ganz Europa für die 300 Millionen monatlich aktiven Nutzer mehr als einen ganzen Tag lang nur sehr eingeschränkt verfügbar. Zahlreiche User konnten sich nicht einloggen oder berichteten von sehr langsam oder gar nicht versendeten Nachrichten.

Lästig sind diese Probleme für Kunden allemal und für die betroffenen Unternehmen kein Ruhmesblatt. Dass auch Technologieriesen vor Schwachstellen nicht gefeit sind, zeigen mehrere Ausfälle ►

HLER- GIE

VON ANGELA HEISSENBERGER

TECHNISCHE PROBLEME ODER GAR DER AUSFALL DES GESAMTEN IT-SYSTEMS KÖNNEN EINEN SCHADEN VON MEHREREN MILLIARDEN VERURSACHEN. NICHT IMMER SIND DIE TECHNOLOGIEN SCHULD - AUCH MENSCHLICHES VERSAGEN STELLT DIE VERFÜGBARKEIT VON DIENSTEN UND PRODUKTEN INFRAGE. DIE SICHERHEIT UND QUALITÄT VON ABLÄUFEN UND PROZESSEN SOLLTE DESHALB VON ALLEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN VERINNERLICHT WERDEN.



« »KEINE BRANCHE KANN AUF DAUER ÜBERLEBEN, WENN SIE SICH NICHT AN DEN KUNDEN ORIENTIERT.«

PETRA HAUSER, EXPONENTIAL BUSINESS HUB »

BOOST BY BLOCKCHAIN



► von Google und einzelnen seiner Dienste, die plötzlich für etliche Minuten aus dem Netz verschwanden. Der Verlust für Apple, dessen App Store 2015 für elf Stunden nicht erreichbar war, wurde mit 2,2 Millionen Dollar pro Stunde beziffert. Als zum Jahreswechsel 2016/17 die vom Schweizer Zahlungsabwickler Six Payment Services betreuten Bankomatkassen österreichweit ausfielen, bedeutete das auch für viele kleinere Unternehmen wirtschaftliche Einbußen, die sich an einem Werktag vermutlich noch um einiges schmerzhafter ausgewirkt hätten.

Die finanziellen Auswirkungen des Totalausfalls des Systems der British Airways im Mai 2017 können indessen noch gar nicht abgeschätzt werden. Die Fluggesellschaft ist mit massiven Entschädigungsforderungen der rund 300.000 Passagiere konfrontiert, die mehrstündige Verspätungen hinnehmen und zum Teil die Nacht am Flughafen verbringen mussten. Als ein Stromausfall 2016 die Delta Airlines in den frühen Morgenstunden lahmlegte, verschlang diese vergleichsweise kurze Panne 150 Millionen Dollar.

Ohne zuverlässige Informations- und Telekommunikationstechnik kann im digitalen Zeitalter kein Unternehmen ruhig schlafen – die Geschäftsfähigkeit und damit

74% DER CFOs

in Österreich schätzen den aktuellen Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens als niedrig ein. Die Budgets dafür wurden dennoch kaum erhöht.

die Existenz stehen auf dem Spiel. Doch waren im Vorjahr noch 67 % der Firmen überzeugt, einen hohen digitalen Intelligenzquotienten zu haben, sind inzwischen nur noch rund die Hälfte der von PwC für den »Global Digital IQ Survey 2017« 2.200 Befragten dieser Meinung. In Österreich fällt die Auswertung noch drastischer aus: 74 % der heimischen CFOs schätzen ihren aktuellen Digitalisierungsgrad als niedrig ein.

Vor wenigen Jahren noch wurde »digital« synonym für »IT« verwendet. Begriffe wie Internet of Things, künstliche Intelligenz oder Augmented Reality sind heute in aller Munde, wenn auch Investitionen in diesen Bereichen noch recht bescheiden ausfallen. So stecken die befragten Unternehmen im Schnitt nur knapp 18 % ihres Digitalbudgets in aufstrebende Technologien – nur unwesentlich mehr als vor zehn Jahren. Die deut-

lich negativere Selbsteinschätzung der Manager geht aber womöglich mit dem wachsenden Bewusstsein einher, was die digitale Transformation an Chancen bietet und zugleich an Einsatz erfordert. Olaf Acker, Leiter Digital Services bei PwC Deutschland, ortet generell eine große Unsicherheit: »Die Entscheidungsträger sehen sich einer immer größeren Auswahl innovativer Technologien gegenüber. Welche davon sich letztlich durchsetzen werden, ist aus heutiger Sicht schwierig zu prognostizieren.« Eines hätten die Unternehmen jedoch sehr wohl verstanden: dass der Faktor Mensch nicht weniger wichtig ist als die Technologie.

>> An allen Schnittstellen <<

IT-Sicherheit ist zunächst Chefsache, gilt es doch nach dem »3-P-Prinzip« klare Standards für Prozesse, die technischen Plattformen und bei der Ausbildung des Personals festzulegen. Letztlich sind es aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ständige Wachsamkeit und ein Verständnis für die Dringlichkeit von Lösungen in sich tragen müssen. Menschliches Fehlverhalten ist nun einmal die häufigste Ursache für Störungen und Ausfälle. Nur wenn sich jeder den Qualitätsstandards verpflichtet fühlt, kann eine Null-Fehler-Kultur in greifbare Nähe rücken.



« »JEDES NETZWERKGE-
RÄT ZWISCHEN KUNDEN
UND SERVICES IST EINE
POTENZIELLE FEHLER-
QUELLE«

EIREANN LEVERETT,
UNIVERSITÄT CAMBRIDGE »

150

MILLIONEN
US-DOLLAR

betrug der Schaden, als ein Stromausfall im August 2016 den Flugbetrieb der zweitgrößten Fluglinie der Welt, Delta Airlines, lahmlegte.

schnell und so professionell wie möglich behebt. Dieses »rote Telefon«, besetzt mit einem Vertreter aus dem Senior oder Top-Management mit einem eigens abgestellten Team, ist rund um die Uhr für kritische Incidents erreichbar. Der Manager on Duty koordiniert als verantwortlicher Ansprechpartner alle Prozesse zur Problemlösung. Bei T-Systems sind weltweit rund 140 Führungskräfte in dieser Funktion abwechselnd im Einsatz.

>> Fokus auf Stabilität <<

Auf Initiative von T-Systems gründeten im Vorjahr zehn namhafte IT-Unternehmen – darunter Cisco, IBM, Hitachi Datasystems, SAP und Dell EMC – ein Konsortium, das einen neuen Industriestandard für die Verfügbarkeit von IT-Diensten etablieren will. T-Systems stützt sein Programm auf einen eigens erarbeiteten Katalog, der 300 mögliche Risiken, kategorisiert in 40 Cluster, samt entsprechenden Gegenmaßnahmen erfasst. Ein gemeinsamer »Zero Outage Industry Standard« soll nun auch anderen ▶

T-Systems geht mit gutem Beispiel voran und hat seit 2011 mit Zero Outage ein ganzheitliches Programm zur Qualitätssicherung etabliert, um die höchstmögliche Geschäftsfähigkeit seiner Kunden und Partner zu gewährleisten. »Fehler können passieren. Aber die Schlüsselfrage ist, wie Unternehmen damit umgehen«, sagt Stephan Kasulke, Senior Vice President Quality T-Systems. Zero Outage umfasst alle IT-Schnittstellen zu Kunden und weiteren Lieferanten, die Lieferung von Services und die Durchführung von Projekten. Vor allem aber bezieht das vom TÜV Rheinland zertifizierte Programm auf allen Ebenen das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein – vom Top-Management bis zur Basis.

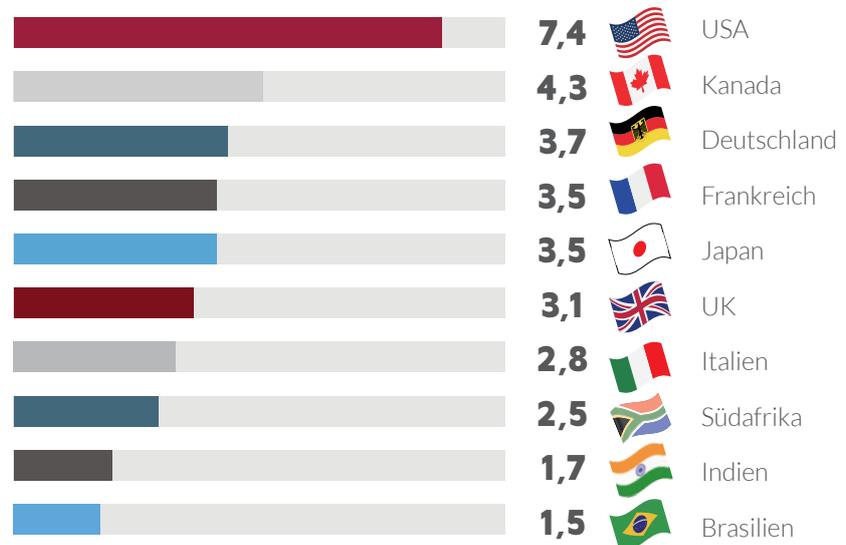
Für die verschiedensten Störungen – ob defekte Systemkomponenten, Netzwerk- oder Stromausfälle – gibt es spezifische Handlungsanweisungen. Die Grundlage bildet ein aktives Risikomanagement: Jeder einzelne Risikocluster wird genau überwacht und die nötigen Maßnahmen stetig optimiert. Das Ziel ist die höchstmögliche Verfügbarkeit von 99,999 %, was einer Ausfallszeit von nur wenigen Minuten pro Jahr entspricht.

Das Grundgerüst von Zero Outage bildet das sogenannte »Incident Management«.

Neben einer klar definierten Kommunikationskette tritt je nach Eskalationsstufe auch ein Manager on Duty-Service auf den Plan, die als globale Feuerwehr akute Fehler so

DER PREIS DER VERLORENEN DATEN

Ø Kosten je Datenpanne (Verlust oder Diebstahl von Daten) 2017 (in Mio. US-Dollar)



Quelle: IBM Security/Ponemon Institute

In den USA ist die durchschnittliche Schadenssumme doppelt so hoch wie in Deutschland. In 25 % der untersuchten Fälle war menschliches Versagen die Ursache.

► IT-Anbietern ermöglichen, für ihre Dienste eine Verfügbarkeit von 99,999 Prozent zu garantieren. In Folge will der Verband diesbezüglich auch Trainings und Zertifizierungen anbieten.

Beim jüngsten Zero Outage Executive Summit am 14. September in London lag der Fokus zunächst auf der Weiterentwick-



« DIE PANELDISKUSSION SCHLOSS DAS ZERO OUTAGE SUMMIT MIT KONSTRUKTIVEN ERGEBNISSEN AB: KÜNFTIG WERDEN AUCH ANWENDERUNTERNEHMEN EINGEBUNDEN.

lung der gemeinsamen Qualitätsstandards für mehr Stabilität und höhere Kundenzufriedenheit. Drei Keynotes beleuchteten das komplexe Thema aus unterschiedlichen Perspektiven. Eireann Leverett, Cyber-Risiko-Spezialist an der Universität Cambridge mit zehnjähriger Hackererfahrung, zeigte anschaulich auf, wie IT-Ausfälle durch Unfälle, Tippfehler, Katastrophen oder durch das Design als solches verursacht werden. »Jedes Netzwerkgerät zwischen Ihren Kunden und Ihren Services ist eine potenzielle Fehlerquelle«, wies Leverett die Teilnehmer des

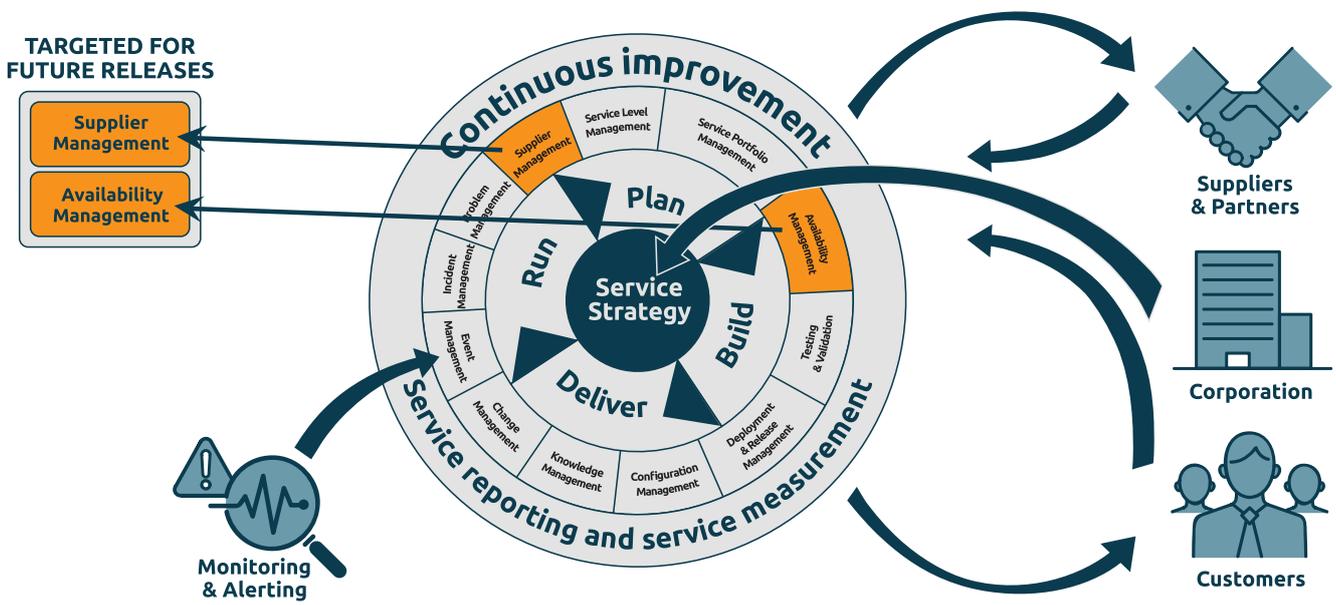
Meetings auf Schwachstellen hin. Das Internet der Dinge sei zwar unter der Prämisse der Verfügbarkeit entstanden – diese ließe sich angesichts des sprunghaften Anstiegs von Cyberattacken aber nicht immer garantieren.

Eindrucksvoll schilderte die norwegische Informatikerin Marie Moe, wie sie durch ihren Herzschrittmacher selbst zur möglichen Zielscheibe für Hacker wurde. »Dieses Szenario klingt mehr nach einem Hollywood-Thriller als nach einer realen Gefahr«, räumte Moe ein. Durch die Drahtlosfunktion ist das Gerät aber von außen steuerbar, die Soft-

ware ist codiert und deshalb nicht von externen Experten auf Fehler überprüfbar. Zudem bleiben sensible Patientendaten gespei-

300 MÖGLICHE RISIKEN,
kategorisiert in 40 Cluster, hat T-Systems identifiziert. Entsprechende Gegenmaßnahmen sollen eine Verfügbarkeit von 99,999 % sichern,

PROZESSE IN DER ZUKUNFT



Klare Standards in der Vorgehensweise und Kompetenzverteilung geben Kunden und Partnern höchstmögliche Sicherheit.

„ DIE PARTNERUNTERNEHMEN NUTZTEN DAS ARBEITSMEEETING ZUM INFORMELLEN AUSTAUSCH ÜBER DIE UMSETZUNG DER QUALITÄTSSTANDARDS IN DER PRAXIS. „



chert, wie Moe feststellen musste, als sie zu Forschungszwecken gebrauchte Geräte über Ebay ankaufte. Die Themen Sicherheit, Datenschutz und rechtliche Haftung bekommen somit bei medizinischen Geräten zusätzliche Brisanz und sind mit persönlichen Schicksalen verknüpft. Nicht nur in eigenem Interesse will die Forscherin ein Bewusstsein für diese Probleme schaffen, zumal IT-Sicherheit für viele Ärzte ein fremdes Terrain ist. Als »unbequeme Patientin« werde sie weiterhin »sehr genaue Fragen stellen«, so Moe – in vier Jahren steht ein Tausch des Herzschrittmachers an, denn die Batterien halten in der Regel nur rund zehn Jahre.

Auf schwerwiegende Folgen von Computerausfällen verwies auch Petra Hauser, CEO und Gründerin des Exponential Business Hub und Leiterin des Vienna Chapter der Singularity University im Silicon Valley: Am Neujahrstag 2017 wurde das Leitsystem der Londoner Einsatzzentrale lahmgelegt; eine Person starb, weil die Rettungskräfte nicht rasch genug koordiniert werden konnten. »Es gibt keinen Bereich, der nicht betroffen ist«, zeigte sich Hauser überzeugt. Aus ihrer Erfahrung mit Start-ups sei Zero Outage in Zeiten agiler Entwicklungen und immer schnellerer Time to Market noch schwieriger zu erreichen.

>> Angst vor Fehlern <<

Tatsächlich ruft die strikte Vermeidung von Fehlern trotz des plausiblen Ziels – möglichst geringe Ausfallzeiten für maximale Geschäftsfähigkeit – auch Kritiker auf den Plan. Lars-Peter Linke, langjähriger Partner des Hernstein Instituts für Management und Leadership, gibt etwa zu bedenken, dass die Lust am Ausprobieren, der Mut zum Scheitern damit endgültig zum Erliegen kommen könnte: »Dieses Null-Fehler-Dogma, das falsche Entscheidungen und falsche Handlungen verteuert, hemmt Innovationen und kann zerstörerisch sein, wenn es zu Angst und Verdrängungsmechanismen führt.« Abgesehen von Fehlern in kritischen Bereichen, die tödlich sein können, würden Kunden nicht Fehlerfreiheit, sondern Problemlösungen erwarten, so Linke: »Niemand erwartet, dass alles perfekt funktioniert und Unvorhersehbarkeiten, Unwägbarkeiten und – ja, auch das – die Tagesform keine Rolle mehr spielen. Was Kunden erwarten dürfen, ist eine Klarheit und Stringenz der Prozesse und Strukturen, die sicherstellen, dass auch dann alles nach Plan läuft, wenn Fehler passieren.«

Design Thinking, die Philosophie der neuen Gründer-Generation, predigt geradezu den Widerspruch zur Null-Fehler-Kultur. Viele Start-ups gehen diese Extrawege noch mit Leidenschaft, kalkuliertem Risiko und dem Bewusstsein, dass späte Fehler weitaus teurer sind als früh gescheiterte Experimente, aus denen sich lernen lässt.

Das Paradoxe: Beide Sichtweisen haben ihre Berechtigung und ihren Platz. Geht es um Technik und Prozesse, hat Fehlervermeidung oberste Priorität. Doch auch durch striktestes Management lassen sich Pannen nicht gänzlich verhindern. Menschen machen Fehler und das ist manchmal gut so. Maschinen und Algorithmen bestimmen immer mehr unser Leben – die menschliche Nicht-Perfektion, die scheinbare Irrationalität so mancher Handlungen eröffnet wertvolle Freiräume.

>> Kunden einbeziehen <<

Eine ähnlich kontroverse Diskussion fand auch beim Zero Outage Summit Raum. Für Innovationsexpertin Hauser gibt es zu Design Thinking keine Alternative, wie sie im abschließenden Panel unterstrich: »Keine Branche kann überleben, wenn sie sich nicht an den Kunden orientiert.« Ein Denkanstoß, der von manchen Teilnehmern nur ungern gehört wurde: Nutzer würden die großen Zusammenhänge und Risiken in der Regel nicht erkennen, Unternehmen aber die Verantwortung für sichere IT-Infrastruktur tragen, lautete ein Einwand aus dem Publikum.

Angeheizt durch die spannende Debatte wartete das Arbeitstreffen letztlich mit konkreten Ergebnissen auf: Kunden werden bei der Entwicklung von Standards künftig eingebunden. Der Verein ist ab sofort nicht nur für Provider, sondern auch für Anwenderunternehmen geöffnet. Durch diese Zusammenarbeit sollen noch praxisorientiertere Richtlinien und intensivere Partnerschaften entstehen. ■

1 junges Glück.
1 Patenkind.
Gemeinsam
Pate sein.

kinder
not
hilfe

www.kindernothilfe.at
01 / 513 93 30

Lorenz Jäger,
Claudia Schneider,
Paten seit 2016.

ZUSAMMENGEHALTEN
SPENDEN
GÜTESIEGEL
05127
WWW.03022.AT



Wir geben uns nicht mit dem Status quo zufrieden.



Mit voller Power zum Industriestandard

Ausdauer und Training machen die ICT-Branche fit.

EIN KOMMENTAR VON STEPHAN KASULKE, VORSITZENDER DES VEREINS »ZERO OUTAGE INDUSTRY STANDARD«

> CrossFit ist mein Sport. Es geht darum, sich in den verschiedensten körperlichen Fähigkeiten von Radfahren, Seilklettern und Gymnastik über Laufen und Springen bis zu Gewichtheben oder Akrobatik permanent zu verbessern, sich zu Höchstleistungen zu motivieren, sich nicht mit dem Status quo zufrieden zu geben und seine eigenen Grenzen zu überschreiten. Gebe ich in jedem Training mein Äußerstes, kann ich meinem Körper bei der Veränderung förmlich zusehen: Die Muskeln werden leistungsfähiger, die Ausdauer nimmt zu, die Kraft steigt. Das ist ein gutes Gefühl, denn ich kann meinen Erfolg aktiv selbst beeinflussen und meine Leistung voranbringen. Es verbessert sich etwas, weil ich systematisch und diszipliniert über einen langen Zeitraum konsequent und kompromisslos hart dafür arbeite. So ist es bei meinem Sport und auch in meiner beruflichen Aufgabe.

Als Vorsitzender des Vereins »Zero Outage Industry Standard« begleite ich mit meinem Team nicht nur die ersten prägenden Jahre der neu gegründeten Organisation, sondern wir sind maßgeblich für die Entwicklung, den Erfolg und die Zukunft von Zero Outage verantwortlich. Es kostet viel Zeit und Energie, unser Ziel – einen gemeinsamen Industriestandard für die gesamte ICT-Branche – voranzutreiben. Doch es ist eine wichtige und gute Sache und es macht unglaublich viel Spaß.

Die Idee selbst ist schon vor über fünf Jahren entstanden. Als ich damals zu T-Systems kam, entstand gerade die interne Qualitäts-Initiative Zero Outage. Ziel war es, die eigenen Systeme ausfallsicherer zu machen und die Performance zu verbessern, um die – zugegebenermaßen zu dieser Zeit stark ge-



Die Qualitäts-Mannschaft bei T-Systems sportelt in gemeinsamen CrossFit-Trainings regelmäßig für Gesundheit und Wohlbefinden auch am Arbeitsplatz.

sunkene – Kundenzufriedenheit nachhaltig zu steigern. Diese Herausforderung hat mich gereizt, denn ich liebe alles, was mit Aufbau und Veränderung zu tun hat. Etwas entwickeln und einer Sache zum Erfolg verhelfen – ob es meine eigene Fitness, eine Business Unit oder eine Qualitätsinitiative ist –, weckt meinen Ehrgeiz. Und in diesem Fall noch mehr, weil es um die aus meiner Sicht wichtigste Sache ging: Kundenzufriedenheit. 80 Prozent des Unternehmenserfolgs hängen davon ab, manchmal glaube ich sogar noch mehr. Der Rest – Umsatz, Gewinn – sind die buchhalterischen Werte, die zuallererst aus einer hohen Kundenzufriedenheit resultieren.

Wir hoben in T-Systems also die Qualität unserer Dienstleistungen auf ein neues Level, optimierten Prozesse, verbesserten Technologien und entwickelten Mitarbeiter

zu einem neuen Bewusstsein für Zero Outage. So konnten wir die Anzahl an Großstörungen um 95 Prozent reduzieren und die Zufriedenheit unserer Kunden stieg messbar. Es folgten Jahre des Etablierens, Weiterentwickeln und Optimierens. Das Konzept lebt und verändert sich mit dem Markt und den immer neuen Anforderungen. Und genau aus diesen agilen Strukturen ist auch die Idee für den Verein »Zero Outage Industry Standard« entstanden.

>> Wenn die Einstellung stimmt, wachsen wir über uns hinaus <<

Die Digitalisierung unserer Welt nimmt immer mehr zu. Künstliche Intelligenz und Machine Learning sind auf dem Vormarsch, IBMs Supercomputer Watson hat kürzlich den Trailer für den Science-Fiction-Film »Morgan« erzeugt. Schon heute kommuni-

4 WIR HABEN BEREITS EINE STARKE GEMEINSCHAFT GEBILDET, MIT DER WIR WEITER WACHSEN UND UNSER ZIEL VORANTREIBEN WOLLEN. WIR HABEN ETWAS GROßES VOR.



zieren die unterschiedlichsten Dinge in unserem Alltag miteinander – von der Kaffeemaschine über den PKW bis hin zur Industriemaschine. Immer mehr Geräte werden miteinander vernetzt. Das ist eine sehr spannende Entwicklung und sie hält viele Chancen für Privatpersonen und Unternehmen bereit. Das ideale Umfeld, um Dinge voranzubringen. Doch das gelingt nur mit den richtigen Menschen, die mit Herzblut für eine gemeinsame Sache kämpfen und alles geben, um erfolgreich zu sein. Denn die digitale Transformation kann auch zum Nachteil werden, wenn sie nicht mit der notwendigen Sorgfalt gestaltet wird.

Höchste Verfügbarkeit ist das Ziel, um zu verhindern, dass Produktionsbänder stillstehen, Systeme an Flughäfen ausfallen oder es aufgrund einer Störung zu Problemen im Operationssaal kommt. Und maximale Stabilität ist machbar, wenn alle Beteiligten – also idealerweise sämtliche Unternehmen in der ICT-Branche – ihr Bestes dafür geben, ihre Services und Produkte so ausfallsicher wie möglich zu machen. Das beinhaltet technische Eigenschaften, Prozesse in Fertigung und Betrieb, Sicherheitsstandards, aber auch Ausbildung und Verhalten von Menschen. Und dabei geht es nicht unbedingt um das Können des Einzelnen, sondern vor allem um das Wollen – um die Passion, die Motivation, den Einsatz, die Sorgfalt. Denn wenn die Einstellung stimmt, wachsen Menschen über sich hinaus und erreichen Ziele, von denen sie vorher nicht geglaubt hätten, dass sie einmal in greifbare Nähe rücken würden.

Das habe ich in den Teams und Unternehmen, die ich geführt habe, immer wieder erlebt. Und auch im Verein spielt dieser Gedanke eine wichtige Rolle. Wir haben etwas Großes vor: Einen Industriestandard zu etablieren ist das wohl ambitionierteste Projekt, das ich bisher in Angriff genommen habe. Dazu braucht es größten Einsatz von jedem Vereinsmitglied – und wir haben bereits eine starke Gemeinschaft gebildet, mit der wir wachsen und unser Ziel vorantreiben wollen.

>> Schritt für Schritt gemeinsam ans Ziel <<

Seit der Gründung im letzten Herbst haben wir schon viel geschafft: Die ersten Qualitätskriterien zu Personal, Prozessen, Plattformen und IT-Sicherheit stehen. Doch das ist erst der Anfang und die Reise geht weiter. Jedes Vereinsmitglied arbeitet daran, den In-

dustriestandard Wirklichkeit werden zu lassen und damit die Qualität der Branche insgesamt zu erhöhen. Das ist eine großartige Sache, denn wir helfen hier aktiv Menschen und Unternehmen. Und zwar indem wir uns dazu verpflichten, unsere Versprechen einzuhalten. Das ist ein Punkt, der mir auch privat sehr wichtig ist. Vor einiger Zeit habe ich eine Liste mit zehn Dingen erstellt, die ich von mir selbst erwarte. Das Einhalten von Zusagen steht da sehr weit oben: Wer ein Versprechen von mir erhält, kann sich darauf verlassen – und das erwarte ich auch von meinem Gegenüber. Eine ähnliche Verbindlichkeit wollen wir im ICT-Markt schaffen. 100 Prozent

“

Im Teamsport zählt stets nur das Ergebnis, das alle gemeinsam erreichen.

”



Verfügbarkeit ist in technischen Systemen nicht möglich, schon gar nicht in modernen komplexen Systemen, an denen in der Regel über 20 verschiedene Unternehmen beteiligt sind. Aber das wirft uns nicht aus der Bahn. Wir geben trotzdem unser Bestes, um möglichst nah an absolute Ausfallsicherheit heranzukommen. Und wir verstehen uns auf diesem Weg als gleichberechtigte Partner, die voneinander lernen und miteinander wachsen. Wo das eine Unternehmen weniger Wissen hat, zum Beispiel im Netzbereich, hat ein anderes Mitglied seine Kernkompetenz. So ist der Verein als Gesamtheit stärker als die Summe der einzelnen Mitglieder.

Als Vorsitzender liegt mein Fokus zusätzlich darauf, die gemeinsamen Aktivitäten zu lenken und immer darauf zu achten, dass wir das Ziel im Auge behalten. Das gelingt durch Kommunikation und dadurch, Menschen zu finden, die einander nach vorne bringen und sie dazu zu motivieren, alles zu geben.

Auch beim CrossFit geht es nicht um das teuerste Equipment, die beste Leistung in einer Disziplin oder den renommiertesten Trainer – es geht um die Gesamtleistung über die verschiedensten Disziplinen hinweg. Im Teamsport zählt das Ergebnis, das alle gemeinsam erreichen. Und um das Bestmögliche herauszuholen, gilt es, die unterschiedlichen Stärken und Talente eines jeden Einzelnen so zu kombinieren, dass maximaler Erfolg möglich wird. Im Verein finden sich nicht nur Konzerne, auch Mittelständler und Start-ups sind bei uns herzlich willkommen, wenn sie den Willen mitbringen, etwas zum Besseren zu verändern.

>> Stärke beweisen, auch in schwierigen Phasen <<

Noch eine Parallele entdecke ich immer wieder zwischen dem Verein und mir: Stressresistenz und Hartnäckigkeit sind ein wesentlicher Faktor zum Erfolg. Unsere Mission ist hochgegriffen und wir erleben auch stürmische Zeiten, in denen sich neue Herausforderungen zeigen und überraschende Hindernisse zum Vorschein kommen. In solchen Situationen gilt es, den Druck auszuhalten, sich durchzukämpfen und keinesfalls aufzugeben. Es macht mir nichts aus, auch einmal 16 Stunden durchzuarbeiten, wenn es sein muss und ein erstrebenswertes Ziel in Sicht ist. Und doch kann ich meine Ziele nicht alleine erreichen. Es sind zahlreiche Menschen, die mich mit ihrer Stärke und Beharrlichkeit immer wieder zu Höchstleistungen antreiben. Mit dem richtigen Team kann man alles erreichen – und genau das macht unsere Zero Outage Association aus. ■



> Eine weltweite Studie der Unternehmensberatung Simon, Kucher & Partners zeigt, dass es zwei wesentliche Faktoren für die Preisdurchsetzungskraft eines Unternehmens gibt: der wahrgenommene Kundennutzen und die Marke. Je größer der zu erwartende Kundennutzen ist und je stärker eine Marke ist, desto höhere Preise können für ein Produkt verlangt werden. Bestes Beispiel dafür ist das neue iPhone X, das hierzulande für wohlfeile 1.149 Euro über die Ladentische gehen soll. Ob der Preis dem Kundennutzen oder doch eher der Strahlkraft der Marke zu verdanken ist, sei dahingestellt. »Von starken Marken profitieren sowohl die Unternehmen als auch die Gesamtwirtschaft«, ist Michael Brandtner, Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung, überzeugt. Mehr als acht Milliarden Euro setzen allein die rund 100 Mitgliedsunternehmen des Österreichischen Verbands der Markenartikelindustrie MAV im Jahr um. Dazu kommt laut MAV-Geschäftsführer Ernst Klicka, dass Marken die Treiber von Innovationen sind. »Wirklich neue Produkte und Innovationen können sich nur die großen Markenartikelhersteller leisten«, erklärt Klicka.

Darüber, was eine Marke ausmacht, wurden viele Bücher geschrieben. Klicka de-

DIE MARKE ALS QUALITÄTSVERSPRECHEN

Nur wenig ist schwieriger als der Aufbau einer starken Marke. Die tatsächliche Qualität eines Produktes ist ein wesentlicher Baustein, aber ohne die wahrgenommene Qualität nicht viel wert. Die Fachwelt spricht deshalb auch nicht vom First-Mover-, sondern vom First-Minder-Advantage.

VON BERND AFFENZELLER

finiert die Marke als »ein Kennzeichnungselement eines Produktes, das für eine gewisse Qualität und ein gewisses Vertrauen steht«. Die Marke müsse zudem für eine Geschichte stehen. Für Brandtner geben Marken »den Kunden die Sicherheit, die richtige Entscheidung getroffen zu haben«. Und für Ralf Tometschek von der Employer und Internal Branding Agentur Identitär ist eine Grundfunktion der Marke »die Sicherheit, immer die gleich gute Qualität zu bekommen«.

>> Die Rolle der Qualität <<

Marken sind also untrennbar mit dem Begriff der Qualität verbunden. »Ein Mar-

kenartikel-Unternehmen zu sein, ohne dem Begriff der Qualität eine hohe Bedeutung beizumessen, ist unmöglich. Wenn Konsumenten eine Marke wie Persil, Schwarzkopf oder Loctite kaufen, erwarten sie eine ganz bestimmte Produktleistung«, erklärt Georg Grassl, General Manager Laundry & Home Care Österreich Henkel. Die Marke ist vor allem ein Versprechen, die damit verbundene Konsumenten-Erwartung nicht zu enttäuschen. Dabei müssen Marken nicht zwingend teuer sein, wichtig ist vielmehr, dass das jeweilige Qualitätsversprechen Marke für Marke strikt eingehalten werden muss. »Die einen bevorzugen Red Bull, die anderen den



»Kann man einen besseren Tafelspitz als Plachutta kochen? Wahrscheinlich! Kann man eine bessere Markenposition als Plachutta bei Tafelspitz erobern? Mehr als unwahrscheinlich«, weiß Markenexperte Michael Brandtner, dass neben der tatsächlichen auch die wahrgenommene Qualität zählt.

↖ *Produkte werden in der Fabrik hergestellt, zur Marke werden sie in den Köpfen der Menschen.*

Energydrink von S-Budget oder Clever. Gefährlich ist es für Produkte, die dazwischen liegen«, sagt Brandtner und spricht vom »Tod der unprofilieren Mitte«.

Das Beispiel der Energydrinks zeigt, dass eine starke Marke nie alle ansprechen kann und auch gar nicht soll. Eine Marke muss vielmehr exakt auf eine Zielgruppe ausgerichtet sein. Daran scheitern viele Unternehmen beim Markenaufbau. »Man versucht, alle anzusprechen und wundert sich letztlich, warum man niemanden wirklich erreicht«, sagt Brandtner. Eine zentrale Rolle im Markenaufbau spielt die Kommunikation. Vereinfacht gesagt sollte man in der Aufbauphase auf Public Relations setzen und in der Markenpflege auf klassische Werbung. »In der Presse wurde über Darmbakterien berichtet, lange bevor Actimel auf den Markt kam«, erklärt Tometschek die Funktionsweise.

Außerdem ist es für den Aufbau einer starken Marke hilfreich, wenn man einen Kategorie- und einen dazu passenden Markennamen hat: Der Kategorienname ist

Energydrink, der Markenname Red Bull. Oder der Kategorienname Diskontfluglinie mit dem Markennamen Ryan Air. »Wenn es Ihrem Unternehmen gelingt, als Erster eine Kategorie in der Wahrnehmung der Kunden mit Ihrem Markennamen zu besetzen, dann haben Sie automatisch einen Startvorteil und auch eine höhere Qualitätseinschätzung«, erklärt Brandtner.

So gewinnt etwa Pepsi-Cola regelmäßig bei Blindtests gegen Coca-Cola. Erst ab dem Augenblick, ab dem offen verkostet wird, gewinnt Coca-Cola. Dieses Prinzip gilt für alle



»Ein Markenartikel-Unternehmen zu sein, ohne dem Begriff der Qualität eine hohe Bedeutung beizumessen, ist unmöglich«, erklärt Georg Grassl, General Manager Laundry & Home Care Österreich Henkel.

Marken, die ihre Kategorie in der Wahrnehmung der Kunden dominieren, egal ob Red Bull, iPhone, Google, Facebook, Amazon oder Nespresso.

Sich gegenüber den Platzhirschen »nur« über eine bessere Qualität durchzusetzen, ist fast ein Ding der Unmöglichkeit. Denn neben der tatsächlichen braucht es auch die wahrgenommene Qualität. »Der beste Weg zu wahrgenommener Qualität ist es, als Marktführer oder Original wahrgenommen zu werden«, erklärt Brandtner.

Im Automotive-Sektor gelingt das etwa Volvo in der Kategorie »Sicherheit« und Tesla in der Kategorie »Elektroautos«. Dabei hat Tesla das Elektroauto weder erfunden noch ist man Marktführer. Das weltweit meistverkaufte Elektroauto ist der Nissan Leaf. »Aber Tesla ist das erste Unternehmen, das die Kategorie Elektroauto mit der eigenen Marke in der Wahrnehmung der Kunden besetzt«, erklärt Brandtner. Deshalb spricht man in der Welt der Markenführung auch nicht vom First-Mover-, sondern vom First-Minder-Advantage.

>> Resilienz von Marken <<

Natürlich können Marken auch beschädigt werden. Die Größe des Schadens hängt von der Stärke und Resilienz der Marke ab. »Das Beispiel VW zeigt, dass starke Marken auch große Erschütterungen aushalten können«, erklärt MAV-Geschäftsführer Klicka. Auf die Absatzzahlen hatte der Dieselskandal keine oder nur geringe Auswirkungen. »Das Vertrauen in die Marke und wofür sie steht, nämlich hohe Qualität zu einem leistbaren Preis, ist anscheinend immer noch gegeben.« Die CO₂-Emissionen waren hingegen nie ein relevanter Teil des Markenversprechens von VW.

Nachhaltigen Schaden nimmt eine Marke vor allem dann, wenn Kernversprechen nicht eingehalten werden. Das wäre beinahe Mercedes mit dem berühmten Elchtest passiert. Als die A-Klasse beim doppelten Spurwechsel umkippte, war den Stuttgartern Hohn und Spott sicher und die Marke zumindest kurzfristig arg ramponiert.

Aber Mercedes ging in die Offensive, rief alle Modelle zurück, verbesserte sie und statete die A-Klasse mit dem damals noch wenig verbreiteten Stabilitätsprogramm ESP aus. Aus dem vermeintlichen Qualitätsdesaster wurde so ein Qualitätssprung. Mit dem Slogan »Stark ist, wer keine Fehler macht. Noch stärker, wer aus ihnen lernt« wurde sogar in der Werbung auf den Elchtest Bezug genommen. Damit kommunizierte man nicht nur Qualität, sondern signalisierte auch Stärke und Souveränität. ■



Der »eAward« für die
besten Projekte mit
IT-Bezug.

GEWINNERINNEN

GESUCHT

Nehmen Sie an dieser Plattform und Publicity-
Möglichkeit teil!

Der Award für Projekte mit IT-Bezug wird in
unterschiedlichen Kategorien ausgeschrieben.
Teilnahmeschluss ist der
30. November 2017.

Mehr unter award.report.at

OKI

nagarro
ENTERPRISE AGILE

Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

Die



Marke hilft, klare Botschaften zu vermitteln

Im Interview mit Report(+)PLUS erklärt Angelika Kiessling, Leiterin Unternehmenskommunikation Bosch Österreich, welche Rolle die Marke im Wettbewerb spielt, wie sie helfen kann, Angebot und Nachfrage schneller und einfacher zusammenzubringen und wie Markenmanagement funktioniert.

VON BERND AFFENZELLER

> (+) PLUS: Bosch gilt als wichtiger internationaler Markenhersteller. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Merkmale eines Markenhersteller?

Angelika Kiessling: Die Marke ist eines der wichtigsten Assets, das ein Unternehmen besitzt. Wort- und Bildmarke sind wesentliche Unterscheidungsmerkmale im Wettbewerb. Bei Bosch gewinnt die Marke seit über 130 Jahren stetig an Wert und verkörpert dabei, was uns antreibt. Wir bei Bosch wollen vor allem eines: mit unserer Technik die Lebensqualität der Menschen verbes-

sern. Hochwertigkeit. Bedarfsoptimale Produkte und Dienstleistungen in Kombination mit einer ganzheitlichen Betreuung garantieren Sicherheit bei der Entscheidung für Bosch.

(+) PLUS: Hat sich das Qualitätsbewusstsein der Kunden im Laufe der Jahre gewandelt?

Kiessling: Bei Bosch gelten seit jeher sehr hohe Qualitätsansprüche. Dazu möchte ich unseren Unternehmensgründer Robert Bosch zitieren, der sagte: »Man soll stets danach trachten, seine Sache noch besser zu

»Eine Marke zu positionieren heißt, Erwartungen zu steuern und Erlebnisse zu gestalten«, erklärt Bosch-Kommunikationschefin Angelika Kiessling.

machen« oder »Bei mir galt von jeher der Grundsatz, nach jeder Richtung das Beste zu erzeugen«. Gute Qualität war, ist und wird immer gefragt sein.

(+) PLUS: Lange Zeit war die »Geiz-ist-geil-Mentalität« weit verbreitet. Wie lassen sich Kunden dazu bewegen, mehr Geld für Markenprodukte auszugeben?

Kiessling: Eine Marke ist ein Mittel zur Verringerung sozialer Transaktionskosten, d. h., sie hilft dabei, Angebot und Nachfrage schneller und einfacher zusammenzubringen. Die Marke reduziert Komplexität und beschleunigt den Kaufprozess. Sie bietet dem Konsumenten Orientierung, ermöglicht Vertrauensaufbau und kann darüber hinaus auch symbolischen und/oder ideellen Nutzen stiften. Die Zielgruppen vergleichen das Markenprodukt – wenn überhaupt – nur

(+) PLUS: Ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Markenhersteller ist »Qualität«. Wie definiert man bei Bosch den oftmals schwammigen Begriff der Qualität?

Kiessling: Qualität zählt neben Verantwortung, globaler Partnerschaft und begeisternden Produkten zu den Markenversprechen von Bosch. Bosch-Qualität heißt überzeugende Zuverlässigkeit und erlebbare

in geringerem Maße mit Wettbewerbsprodukten.

(+) PLUS: Welche Rolle spielt bei einem Markenprodukt der Preis?

Kiessling: Ein Unternehmen kann eine Marke verwenden, um im Vergleich zum Wettbewerb einen höheren Preis oder ein höheres Absatzvolumen zu erzielen und dadurch einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leisten. In einigen Fällen kann das Ziel eines Preis- oder Mengenpremiums auch durch den Einsatz von einer oder mehreren Marken erreicht werden.

(+) PLUS: Was gilt es beim Aufbau einer Marke zu beachten? Anders gefragt: Wie wird ein Produkt bzw. ein Unternehmen an sich zur Marke, wie das bei Bosch der Fall ist?

Kiessling: »Die Marke ist kein Beiwerk, sie ist Hauptsache«, sagte bereits unser Unternehmensgründer Robert Bosch. Markenmanagement ist wichtig! Es ist als Prozess zu verstehen und besteht aus mehreren Phasen: Durchführung von Marktforschung, Festlegung von Markenzielen, Ableitung einer Markenstrategie sowie Festlegung und Umsetzung markenbezogener Maßnahmen. Eine Marke zu positionieren heißt, Erwartungen zu steuern und Erlebnisse zu gestalten. Dabei setzt sich Markenpositionierung aus drei Teilen zusammen: Erstens dem Markenkern, der das Wesentliche einer Marke beschreibt – dieser lautet im Falle von Bosch »Technik fürs Leben«. Zweitens der Markenpersönlichkeit, die die Charaktereigenschaften beschreibt, die eine Marke haben würde, wenn sie eine Person wäre – diese lautet in unserem Fall »Bosch ist der starke Partner für Erfolg«. Drittens dem Markenversprechen, die für die Stakeholder die relevantesten und differenzierenden Nutzen einer Marke darlegen. Im Falle von Bosch sind das die bereits erwähnten vier Markenversprechen: Qualität, Verantwortung, globale Partnerschaft und begeisternde Produkte. Die Markenpositionierung muss an jedem Touchpoint mit den Stakeholdern deutlich werden – sei es in Form von Produkten, Werbung oder persönlichem Kontakt. ■



Die Fahnen vor der WU Wien verweisen auf die drei internationalen Zertifizierungen der Universität. Nur wenige Hochschulen weisen das Tripleground auf.

ENTSCHEIDENDE TÜRÖFFNER

VON KARIN LEGAT

Nur höchste Qualität und nachhaltige Produktion überzeugen. Eigenbewertungen klingen gut – den offiziellen Beweis liefern Zertifizierungen.

42

> ISO 9001 bei Unternehmen allgemein, ISO 29990 bei Organisationen mit Aus- und Weiterbildung, ISO 22000 und ISO 15161 im Lebensmittelbereich, ISO 50001 bei größeren und energieverbrauchsintensiven Unternehmen. Zertifizierungen bestimmen den Alltag, mit gutem Grund: Kunden werden anspruchsvoller und kritischer, verlangen die Einhaltung der höchsten Qualitätsanforderungen für Produkte, Prozesse sowie Dienstleistungen. Früher haben Unternehmen ihre Lieferanten-Überprüfungen firmenintern erstellt. Die Frage stellt sich, ob die Kompetenz, nach Kriterien wie Umwelt, Personal, Arbeitssicherheit und Risikoabschätzung zu prüfen, immer gegeben ist. Die Alternative: eine kompetente außerbetriebliche Stelle beauftragen. »Qualitätsmanagement hat sich weltweit zu einer treibenden Kraft entwickelt«, betont Klaus Mlekus, Leiter Vertrieb Managementsystemzertifizierungen bei TÜV Austria. In welchen Branchen werden Zertifizierungen bevorzugt durchgeführt? Mlekus: »Hätten Sie mich das vor 25 Jahren gefragt, hätte ich gesagt: Elektrotechnik und Maschinenbau. Heute sind Zertifikate in allen Branchen wichtiger Hinweis auf Quali-

tät und Zuverlässigkeit.« Auch die Normen selbst haben sich geändert. Früher wurde nur vom Produzenten gesprochen, aktuell heißt es Anbieter, d.h. Produzent und Dienstleister. Klaus Grün, Director Standards Development bei Austrian Standards: »Wo es hohe Risiken gibt, werden Zertifizierungen eher erwartet als in jenen Branchen, bei denen es um Reputation und Image geht.«

>> Qualitäts-Trio <<<

Um 1900 hat Henry Ford erklärt, dass Qualität kontrolliert werden muss. In der Folge wurde produziert und gemessen, bei schlechtem Ergebnis entsorgt oder nachgearbeitet. Qualitätssicherung ist die evolutionäre Weiterentwicklung der Qualitätskontrolle. Es geht darum, die Produktion so zu steuern, damit möglichst wenig Probleme entstehen. »Wichtig ist, nicht erst am Schluss zu prüfen«, so Roman Käfer, Geschäftsführer von Procon. Der Prozess muss so ausgelegt sein, dass Fehler gar nicht erst entstehen. »Man muss bereits beim Kundenwunsch ansetzen.« Aus Qualitätssicherung sind schließlich Verfahren entstanden, u.a. Prozesse der Produktion, des Marketings, der Mitarbeiter-Weiterentwicklung und der Wartung. Es

ergibt sich ein ideologischer Kreislauf, überlebensnotwendig für Unternehmen. Dieser kann zertifiziert werden: Die ISO 9001 enthält die Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme, die ISO 14001 betrifft den Bereich Umwelt, 50000 den Bereich Energie, 27001 die Informationssicherheit. Klaus Grün: »Dann gibt es Derivate der ISO 9001 für verschiedene Wirtschaftszweige, z.B. für den Bereich Automobilzulieferer und IT-

TÜV AUSTRIA

EIN BLICK IN DEN AUSBILDUNGSKATALOG

- > Ausbildung zum/r zertifizierten Qualitätsbeauftragten
 - > ISO 9001:2015 – Umsetzungs-Workshop
 - > Strategie-Tools: BSC & Co.
 - > MSA – Mess-Systemanalysen
 - > Risikoanalyse in Prozessen
- www.tuv-akademie.at

Foto: Microsoft

H. Leitenmüller, Microsoft:
»Ohne permanente
Verbesserung unserer
Prozessqualität wäre das
dauerhafte Wachstum in
der hart umkämpften IT-
Branche schlichtweg nicht
möglich.«



KATALOG

DER ÖSTERREICHISCHEN ENERGIEAGENTUR

- ▶ Energiemanagementsystem nach ISO 50001
- ▶ Energieleistungskennzahlen und Baseline – Theorie und Praxis
- ▶ Schulungen, um Energieaudits durchzuführen (nach EN 16247 Teile 1–5 und dem Bundes-EEffG)

„Qualitätsmanagement wurde
1987 geboren, Qualitätssicherung
war schon in den 50er- und 60er-
Jahren Thema.“

Sicherheit.« Selbst die öffentliche Verwaltung hält Zertifizierungen für notwendig. Roman Käfer: »In Wien gibt es viele kommunale Leistungen, die der Privatwirtschaft sehr ähnlich sind, etwa die Müllentsorgung.« Zertifizierungen sollen nachweisen, dass öffentliche Stellen ihre Leistungen genauso gut erbringen wie privatwirtschaftliche Betriebe. Begehrte Zertifikate sind nicht nur die ISO 9001, sondern u.a. auch die ISO 14001, ISO 27001 und ISO 31000, neu ist die Prozesszertifizierung ISO 33000. »Der Zertifizierungsbumm hält weiter an«, ist sich Roman Käfer sicher. Es mag Zertifikate geben, deren Inhalt nicht unbedingt die Erwartungen widerspiegelt. Die Zertifizierungsstellen machen es sich aber nicht einfach. »Eine Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen durch den TÜV Austria schafft Vertrauen und ist die objektive Bestätigung laufender Prozessoptimierung«, betont Klaus Mlekus.

>> Zertifizierungspraxis <<

Microsoft setzt seit jeher auf ein umfassendes Qualitätsmanagement in allen Geschäftsbereichen. »Ohne permanente Verbesserung unserer Prozessqualität wäre das dauerhafte Wachstum in der hart umkämpften IT-Branche schlichtweg nicht möglich«, so CTO Harald Leitenmüller. »Wir haben spezielle Zertifizierungen für die Bereiche Environmental Sustainability, Sales, Production, Development, Devices und z.B. Cloud.« Die Österreichische Energieagentur, die in ihrer Academy unter anderem Schulungen im Bereich Energiemanagement nach ISO 50001 anbietet, ist selber nach dieser und der ISO 29990 Norm zertifiziert. »Zur ISO 50001, En-

ergiemanagement, sind wir nicht verpflichtet, aber was wir predigen, wollen wir auch leben«, so Petra Lackner, Leiterin Center Gewerbe & Industrie. »Und mit der ISO 29990 zeigen wir, dass Entwicklung und Durchführung unserer Schulungen einem hohen Qualitätsstandard folgen.« Die MitarbeiterInnen des IBO sind zertifizierte AuditorInnen für Gebäudebewertungen wie LEED und BREEAM, das IBO ist auch klima.aktiv-Kompetenzpartner. Barbara Bauer: »Im Bereich der Ökobilanzierung arbeiten wir ebenso nach nationalen und internationalen Standards.« Zertifizierungen sind auch Renate Peischl, QM-Direktorin von Krages, der Burgenländischen Krankenanstalten Gesell-

schaft, wichtig. »Unsere Krankenhäuser sind KTQ-zertifiziert. Zusätzlich erhielten wir als erster Krankenanstaltenträger weltweit das Deutsche Palliativsiegel verliehen.« Ankündigung von Oliver Vettori, Koordinator Qualitätsmanagementsystem der WU Wien: »Im November findet das nächste Kontrollaudit zur Equis-Zertifizierung statt.« Die WU Wien hält die drei im wissenschaftlichen Bereich führenden Betriebswirtschaftslehre-Akkreditierungen: Equis, Amba und AACSB. Qualitätssicherung und -management sehen in der Forschung natürlich anders aus als in der Wirtschaft. Die Kernprozesse Lehre und Forschung sind schwer optimierbar. Behandelt werden Managementlogik, Qualitätssicherung wie auch Stakeholderzufriedenheit und Einbindung der Studenten. Zum Thema Ausbildung informiert Vettori: »Wir haben kein eigenes Masterprogramm für Qualitätsmanager – denn der Einbezug von Qualität ist Teil jedes Studiums.«

43



Die ISO 9001 ist ein weltweit bekannter und etablierter Inbegriff für Qualitätsmanagement. Pro Jahr führt TÜV Austria mehrere tausend Audits durch. »Wir gehen bei den Prüfungen entlang der Prozessketten und parallel der Normenforderung, bewerten alle Schritte von den ersten Entwicklungsschritten und Planungen bis zur Reklamationsbehandlung«, sagt Klaus Mlekus.



»DIE SCHWACHSTELLEN TUN EBEN

Anni Koubek, Prokuristin für den Bereich Innovation und Business Development Qualität bei Quality Austria, wirkte an der Entwicklung der ISO 9001:2015 mit. Im Report(+)-PLUS-Gespräch zieht sie Bilanz und macht Unternehmen Mut zur Selbstreflexion und »gesunden Verbesserung«.

44

> (+) PLUS: Die Revision der ISO 9001 liegt zwei Jahre zurück. Wie viele Unternehmen haben die neue Norm bereits umgesetzt?

Anni Koubek: Wir dachten ursprünglich, dass die Unternehmen zügiger auf die neue Version umsteigen. Am 15. September begann nun das letzte Jahr, in dem die Umstellung erforderlich wird, und mehr als die Hälfte der Betriebe starten erst jetzt. Das geht sich trotzdem noch gut aus. Viele sagen, sie möchten sich die Zeit nehmen und den Änderungsprozess möglichst gut in den Arbeitsalltag integrieren. Wir empfehlen aber eindringlich, nicht bis in den Herbst 2018 zu warten. Falls nach dem Audit noch etwas zu tun ist, bleibt sonst nicht ausreichend Zeit und das Unternehmen steht plötzlich ohne Zertifikat da.

(+) PLUS: Sie waren an der Entwicklung maßgeblich beteiligt. Was ist an der neuen Version besser?

Koubek: Das Rad der Zeit hat sich weitergedreht. Auch die alte Norm war gut. Aber wie die Wirtschaft heute arbeitet, welche Herausforderungen sich ergeben, was in diesem globalen, beschleunigten, komplexen Umfeld zu beachten ist, damit Qualität sichergestellt werden kann – da hat sich viel geändert. Es war notwendig, diese Veränderungen zu integrieren. Die Version von 2008 ist in ih-

rem Kern in den 90er-Jahren entstanden, das System und die Prozesse waren damals die prägenden Elemente. Heute sind die Themen Komplexität und Dynamik vorrangig. Das erfordert eine andere Rolle der Führung, die Beachtung des Kontexts von Risiken und Chancen. Auch das Thema Wissen wird erstmals explizit angesprochen.

(+) PLUS: Wo hätten Sie sich Änderungen gewünscht?

Koubek: Wir haben sehr intensiv über Innovation und Veränderung diskutiert. Da gab es sehr unterschiedliche Auffassungen, ob man diese Bereitschaft von Firmen verlangen kann und wie weit sie der eigenen Entscheidung überlassen werden sollte. Ich denke, man könnte die Unternehmen durch weitergehende Anforderungen noch besser unterstützen. Aber es geht hier nicht um meine Wünsche. Das ist ein internationaler Verhandlungsprozess, und was für uns der USP ist, sehen Länder in Afrika, Amerika oder Asien oftmals anders.

(+) PLUS: Wie viele Leute arbeiteten weltweit mit?

Koubek: In den Arbeitsgruppen waren zwei Delegierte pro Land zugelassen. In den Sitzungen beteiligten sich ca. 80 bis 100 Personen aktiv am Schreiben. Die Textfassungen wurden in mehreren Entwurfsstadien jeweils an die Komitees der einzelnen Länder geschickt. In Österreich hat das Normungsinstitut die Entwürfe reflektiert und mit Anmerkungen versehen. Die internationale Arbeitsgruppe bearbeitete dann insgesamt rund 8.000 Kommentare – das war schon Knochenarbeit.

(+) PLUS: Warum sollte sich ein Unternehmen zertifizieren lassen?

Koubek: Das Zertifikat ist ein Nachweis der eigenen Leistung und Leistungsfähigkeit in Bezug auf Qualität. Gleichzeitig haben die Audits einen internen Nutzen, indem sie wie ein Spiegelbild und Hygienefaktor wirken. Speziell in Zeiten der Veränderung muss man große Anstrengungen unternehmen, um ein

»Die Zertifizierung ist nicht das Ende, sondern eher der Anfang. Diesen Drive muss man beibehalten.«

WEH<<

VON ANGELA HEISENBERGER

neues Ziel zu erreichen. Daneben läuft aber das Tagesgeschäft weiter. Insofern ist dieser Blick von außen sehr gut, weil er die Wechselwirkungen im System sichtbar macht. Das Feedback erfolgt dann auf Basis eines klaren Anforderungsmodells und zeigt auf, wo das Unternehmen sofort Handlungen setzen muss oder wo etwas verbessert werden könnte.

(+) PLUS: Werden die Audits oft unterschätzt?

Koubek: Nehmen wir unsere Spitzensportler: Wenn jemand so exakt turnt oder Tennis spielt und dann einen Fehler macht, fällt uns das sofort auf. Wir sehen das kleine Korn auf dem Tisch, wenn er spiegelglatt ist, aber nicht, wenn viel herumliegt. Es kommt aufs Niveau an. Je besser und transparenter ein Betrieb dasteht, desto klarer sieht man auch Muster und Chancen. Ein gutes Unternehmen hat eine hohe Selbstreflexionskraft, da kann man punktgenau bei den Potenzialen ansetzen. Wenn ein Unternehmen noch nicht so weit ist, muss man erst sicherstellen, dass es keine Defizite gibt.

Das Audit ist wie eine Sprunglatte – über die Anforderungen der ISO 9001 gilt es drüberzuspringen. Wir zeigen auch auf, wo die Stärken des Unternehmens liegen. Der größere Teil sind aber Hinweise auf Bereiche für Verbesserungen. Diese Chance sollte man

nutzen, auch wenn es manchmal ein bisschen weh tut.

(+) PLUS: Bringt die Zertifizierung auch einen Wettbewerbsvorteil?

Koubek: In vielen Branchen oder Bereichen ist eine Zertifizierung erforderlich, um überhaupt anbieten zu können, zum Beispiel bei öffentlichen Ausschreibungen oder weit verbreitet in der Automobilindustrie. Aber auch in anderen Branchen gibt es viele Unternehmen, die in der Auswahl ihrer Lieferanten jene mit Zertifikaten bevorzugen. Dabei geht es nicht nur um Qualität, sondern zum Beispiel um Umwelt, Arbeitssicherheit, Lebensmittelsicherheit und andere Werte und Standards.

(+) PLUS: Viele Unternehmen befürchten einen überbordenden bürokratischen Aufwand in den internen Abläufen. Zu Recht?

Koubek: Wenn ich Qualität managen möchte, brauche ich einen gewissen Level von Planung und Nachvollziehbarkeit. Das Bild vom QM-System, das im Regal einen Meter mit Dokumentenordnern belegt, ist aber schon längst überholt. Wir leben in einer digitalen Welt und das Qualitätsmanagement muss sehr nah an diesen Prozessen sein. Ein System sollte möglichst schlank und flexibel gestaltet sein. Jedoch ist es immer ein schmaler Grat: Ich brauche ausreichende Informationen, um die Risiken abzudecken und die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Wenn zu wenig dokumentiert ist und ein Haftungsfall eintritt, wird es kritisch.

(+) PLUS: Wie kann man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Qualitätssicherheit begeistern?

Koubek: Ich frage immer gerne nach, was sich für die Mitarbeitenden durch das QM-System geändert hat. Da höre ich oft, dass alles klarer, transparenter, nachvollziehbarer ist. Personen, die in andere Unternehmen wechseln, erkennen oft erst dann, was alles nicht funktionieren kann. Man gewöhnt sich daran, dass die Kernprozesse geregelt sind und man nicht über alles diskutieren muss. Diese Klarheit, Transparenz und Durchgängigkeit gibt Sicherheit für das eigene Tun. Das sind wichtige Grundwerte für die Mitarbeitenden. Sie bekommen ihre Köpfe frei für die Zukunftsaufgaben und bleiben nicht in den Kleinigkeiten des Alltags gefangen.

Begeistern kann man aber Menschen nur durch Ergebnisse, indem das System funktioniert und lebt. Wenn es wo nicht passt oder man könnte es besser machen, wird das auch gemacht.

(+) PLUS: Wie lange dauert es, bis das Qualitätsmanagementsystem verankert ist?

Koubek: Das ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich – wo steht man, wie viel Zeit und Kraft wendet man dafür auf, welche weiteren Ziele sind damit verknüpft? In vielen Fällen kann der Transformationsprozess in einem halben Jahr gut bewältigt werden. Aber man darf nie nachlassen: Die Zertifizierung ist nicht das Ende, sondern eher der Anfang. Das ist wie beim Training – eine Zeitlang hat eine Sportlerin, ein Sportler noch eine gute Kondition, irgendwann geht aber die Kurve nach unten. Es gilt dranzubleiben, zu hinterfragen und zu verbessern. Diese Lust, einen Fehler zu bereinigen und etwas neu zu gestalten, hat am Anfang meistens eine sehr große Dynamik. Diesen Drive muss man beibehalten und in die Unternehmens-DNA hineinbekommen.

(+) PLUS: Lassen die Normen genügend Spielraum für Kreativität?

Koubek: Vielfach wird an der neuen Norm 9001 sogar kritisiert, dass sie zu wenig präskriptiv sei. Die detaillierten Vorgaben – welche genauen Verfahren müssen dokumentiert sein, wie hat ein Entwicklungsprozess im Detail stattzufinden – wurden in der Revision bewusst herausgenommen, um Unterschiedlichkeiten zuzulassen. Die ISO 9001 ist für Unternehmen jeglicher Größe und Branche anwendbar. Für gewisse Anforderungen gibt es Standardlösungen. Aber wenn die für mein Unternehmen nicht passen, kann ich auch einen anderen Weg suchen. Da ist sehr viel Kreativität möglich, denn die Norm sagt nie: So muss es sein.

(+) PLUS: Befindet sich mit der zunehmenden Komplexität der Aufgaben auch das Berufsbild der Qualitätsmanager im Wandel?

Koubek: Definitiv ja: Das Aufgabengebiet wird immer breiter. Zunächst war die Qualitätssicherung der Kernbereich, später kam das Prozessmanagement als Aufgabe dazu sowie die Wechselwirkungen im Gesamtsystem. Jetzt geht es sehr stark um die Anpassung an äußere Veränderungen und um die Unterstützung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Diese Weitsicht ist gefragt.

Es wäre aber ein großer Fehler, nur Qualitätsmanager allein als verantwortlich zu betrachten. Qualität muss von allen im Unternehmen getragen werden, nur mit diesem gemeinsamen Bewusstsein gelingt es. Eine Qualitätsmanagerin kann nicht hinten zusammenräumen, was in den Kernprozessen nicht funktioniert hat. ■

Die besten Zitate zu Qualität, Sicherheit & Risiko

»Unsere Stärke sind die langjährigen Mitarbeiter mit ihrem umfangreichen Know-how sowie die perfekte Abstimmung jedes einzelnen Fahrzeuges auf die Wünsche der Kunden. Diese schätzen unsere maßgeschneiderten Aufbauten und die hochwertige Qualität in der Umsetzung.«

Thomas Lanner, Empl Fahrzeugwerk GmbH

46

»Wir sind grundsätzlich bestrebt, Prozesse zu automatisieren und im Sinne unserer Kunden besser zu machen – jegliche Digitalisierungsstrategie umfasst bei uns aber das Thema IT-Security.«

Christian Ott, Banner GmbH

»Wenn der Chef schleißig im Umgang mit den Daten ist, dann werden es auch die Mitarbeiter sein.«

Benjamin Weissmann, EY

»Unser Geheimnis ist wohl: höchste Handwerkskunst, Qualität und große Flexibilität. Da steckt viel Herzblut drinnen.«

Georg Emprechtinger, Team 7

»Unsere gesamte Mannschaft, von der Montage bis zum Vertrieb, gibt jeden Tag ihr Bestes – für unsere Kunden. Die Auszeichnung mit dem Qualitätssiegel ›Top Service Austria 2017‹ ist für uns Ansporn, den Serviceanspruch, den wir seit langer Zeit unaufhörlich forcieren, konsequent fortzuführen.«

Roman Teichert, Otis Österreich

»IT-Security besteht längst nicht mehr aus einer Firewall und einem Virenschanner. Man muss aktives IT-Sicherheitsmanagement betreiben. Ansonsten steht für Angreifer das Tor zu sensiblen Daten sperrangelweit offen.«

Harald Reisinger, RadarServices

»Ein Produkt, das eben gerade noch die Norm erfüllt, gibt nicht genügend Sicherheit für Verleger und Anwender. Deshalb verlangen wir von allen unseren Produkten Top-Qualität.«

Franz Grabner, Pipelife Austria

»Durch die Kombination aus erfahrenen Mitarbeitern und externen Profis bündeln wir hochwertige Branchenkompetenz. Das ist ein wesentlicher Faktor für unser Qualitätsversprechen.«

Christian Fürstaller, Quehenberger Logistics

»Wir stellen immer wieder fest, dass vor allem kleinere und mittlere Unternehmen über keine übergreifende IT-Sicherheitsstrategie verfügen. Es ist ein offenes Geheimnis, dass unterschiedliche IT-Bereiche ihr eigenes Sicherheits-Süppchen kochen und sich nur ungern untereinander abstimmen. Zugeben will das aber kaum jemand.«

André Lutermann, Dell Austria

»Uns unterscheidet von unseren Mitbewerbern, dass wir vom Fertigungsanteil her einen sehr hohen Automatisierungsgrad haben. Für uns ist es möglich, die Qualität, die wir täglich produzieren, auch zu reproduzieren.«

Katharina List-Nagl, F/List GmbH

»Seit einem halben Jahrhundert ist der kompromisslose Qualitätsanspruch die Basis unseres Denkens und Handelns. Diese Philosophie schlägt sich in all unseren Produkten nieder.«

Monika Kober, Klafs GmbH



Das Internet der Dinge wächst munter weiter. Wenn aber Haushaltsgeräte für Attacken gekapert werden, ist Schluss mit dem unbedarften Agieren im Web. Für Unternehmen gibt es bereits schnelle Eingreiftruppen.

> **Man muss kein großer Fan von Science-Fiction sein**, um einen Ausblick

in eine von Technologie geprägte Zukunft zu bekommen. Das Blättern durch die Kataloge von Haushalts- und Elektrohändlern zeigt: Die vernetzten Geräte sind bereits da, der ordentliche Mittelstands-Haushalt hat heute Überwachungskamera, Speicherlösungen, Funktürmchen, Staubsaugerroboter und drahtlos verbundene Haustiere im elektronischen Fuhrpark. Studien zufolge werden im Jahr 2020 mehr als 50 Milliarden Geräte mit dem Internet verbunden sein – und viele halten solche Prognosen für maßlos untertrieben. Geht es nach SciFi-Autoren wie dem englischen Schriftsteller Iain M. Banks, ist das prinzipiell eine wünschenswerte Entwicklung: Fast endlos steigere Rechenleistung wird künftig künstliche Intelligenzen produzieren können, die dem Menschen den Alltag immens erleichtern und diesem sogar in Sachen Moral überlegen sein werden. Bis es aber so weit ist, ist Vorsicht angesagt. Denn: Noch weiß der Staubsaugerroboter nicht, was er tut. Selbstverständlich gehen die Nutzer der Geräte heute davon aus, dass diese Anwendungen kein Sicherheitsrisiko darstellen. Folglich sehen sie sich auch nicht veranlasst, entsprechende Vorkehrungen zu treffen.

Doch ist Sicherheit das oberste Gebot, egal wo auf der Welt ein Mitarbeiter ein Gerät verwendet oder eine Maschine steuert. Daher muss der Schutz gegenüber jeglicher Art von Schwachstellen gewährleistet sein – an allen Standorten und damit überall.

>> **Mehr Firewall als Menschen** <<

Der IT-Experte Wieland Alge leitet die Region EMEA des Security-Herstellers EMEA-Chef Barracuda Networks. Er erwartet einen »weiterhin extremen Anstieg« der Anzahl der Firewalls auch in Unternehmensumgebungen. Sie bilden die wichtigste Verbindung von internen Netzen mit der Außenwelt und können Geräte und Netzwerke von unerwünschtem Datenverkehr abschotten. Alge sieht künftig nicht mehr zwei oder drei Firewalls in einem kleineren Betrieb und auch nicht mehr zwei-, dreihundert Firewalls in einem Großkonzern, sondern zwanzig- oder dreißigtausend Firewalls in einem Unternehmen – ein Unternehmen, das vielleicht selbst nur 200 Mitarbeiter beschäftigt, aber zehntausende Geräte vernetzt. »Das wird eine der größ-

Fotos: thinkstock, barracuda

Wissen



Wieland Alge, Barracuda Networks: »Auch heute sind vernetzte Dinge bereits beherrschbar. Ohne Nachdenken geht es aber nicht.«

ten Herausforderungen der IT-Security sein, da viele dieser Systeme nie für den Masseneinsatz vorgesehen waren«, folgert der gebürtige Vorarlberger. Seine These: Jedes Ding braucht künftig eine eigene Firewall. Gerade im Zeitalter von IoT ist ein ganzheitliches Security-Konzept dringend erforderlich. Aber: »Übergreifende IoT-Security-Standards sind derzeit noch nicht vorhanden.«

>> Schnelle Eingreiftruppe <<

Unternehmen sind heute so digital wie nie zuvor – und sie entwickeln sich stetig weiter. Informationstechnologie bildet dazu die technische Basis. Umso gravierender sind Systemstillstände, Störungen im laufenden Betrieb und Ausfälle business-kritischer IT-Services. Denn solche Vorfälle bedeuten nicht nur hohe Kosten, sondern bedrohen im schlimmsten Fall die Existenz eines Unternehmens, wenn sie länger andauern oder häufiger auftreten. Wenn es so weit kommt, ist dringend Hilfe notwendig, um schnell aus der Krise herauszufinden und die Systeme wieder auf stabile Beine zu stellen.

IT-Dienstleister haben dazu unterschiedliche Wege und Konzepte, die Systeme der Kunden im Fall des Falles wieder zum Laufen zu bringen. T-Systems nennt sein Notfall-Einsatzteam »Code Zero«. Tessa Wohlers ist ITIL Executive Consultant des Dienstleisters: »Basis dieses neuen Angebots ist die vor bereits mehr als fünf Jahren

ins Leben gerufene interne Initiative Zero Outage. Ziel war es damals, unsere eigenen Systeme ausfallsicherer zu machen und die Performance zu verbessern.« Um die Qualität der eigenen Dienstleistungen auf ein neues Level zu heben, wurden die Mitarbeiter geschult, Prozesse optimiert und Technologien verbessert. »Das Konzept lebt und verändert sich mit dem Markt und den immer neuen Anforderungen. Und auf dieser Basis entwickelten wir kürzlich ein Team für spezielle Fälle und etablierten Code Zero«, erklärt sie. Bei akuten IT-Krisen wird ein Emergency Room vor Ort eingerichtet: Ein Expertenteam aus erfahrenen Profis steigt zusammen mit der bestehenden Mannschaft des Unternehmens in die Prozesse ein. So erlangt das Unternehmen schnell wieder Kontrolle über die eigenen Abläufe und die größten Schwierigkeiten werden rasch behoben.

Läuft das Business dann wieder in geregelten Bahnen, analysieren die Spezialisten die bestehende IT-Landschaft. »Auf diese Weise kann aus einer akuten Notsituation ein Vorteil für die internen IT-Experten entstehen und das Unternehmen entwickelt sich positiv in Richtung einer erfolgreichen digitalen Zukunft weiter«, argumentiert die Expertin.

>> Sicherheit und Qualität <<

Security geht stets Hand in Hand mit Maßnahmen und Initiativen im Rahmen einer Qualitätsoffensive. »Ohne das eine kann

CODE ZERO IN A NUTSHELL

> Vorteile

- + Onsite-Expertenteam beim Unternehmen vor Ort
- + Interimsmanagement, Management von Incidents und Changes (24/7)
- + Dokumentiertes Assessment der kritischen IT-Services
- + Konkrete Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Verbesserung
- + Definition klarer Ziele für zukünftige Abläufe (KPIs)
- + Definition klarer Ziele für den Code-Zero-Einsatz anhand von KPI

> Leistungen

- + Stabilisierung des Betriebs
- + IT-Health-Check für kritische Systeme
- + Optimierung von IT-Kernprozessen
- + Potenzialanalyse und Verbesserungsvorschläge
- + Entwicklung eines Service-Improvement-Plans

es das andere nicht geben. Qualität setzt Sicherheitsvorkehrungen voraus – und eine hohe ICT-Security ist umgekehrt nur dann gewährleistet, wenn die Qualität stimmt«, betont Heike Bayerl, Vice President Security Compliance & Quality Management bei T-Systems International. Unternehmen jeder Größenordnung und jeder Branche sind mit stetig steigenden Sicherheitsanforderungen konfrontiert.

Es ist ein täglicher Kampf, Unternehmen und Informationen vor Zugriffen unberechtigter Dritter zu schützen und Sicherheitslücken aufzuspüren. Viren, Trojaner und Co machen schließlich keine Pausen. »ICT-Sicherheit muss demnach auf kontinuierlichen Prozessen und Maßnahmen basieren – und ganzheitlich betrachtet werden«, rät Bayerl. ■

Sie, was Ihr Staubsauger tut?



Foto: thinkstock

VON KARIN LEGAT

a chance on me

Risiko von seinem negativen Image zu befreien, ist im mitteleuropäischen Raum nach wie vor eine mühsame Aufgabe. Das Sicherheitsdenken überwiegt. Report (+)PLUS hat mit Risk-Managern und Instituten über Risikoappetit, Risikoowner und den Umgang mit Risiko gesprochen.

> Ein Synonym für »to risk« lautet im Amerikanischen »to take a chance«, gleichbedeutend mit »Probier es. Riskier es«. »Wenn ich etwas haben will, muss ich etwas einsetzen. Die Frage ist, ob den Leuten immer bewusst ist, wie viel Risiko sie einsetzen können«, so Gerhart Ebner, Geschäftsführer von Risk Experts. Die Risiko-Chancen-Verhältnisse müssen richtig abgewogen werden. »Ich mache seit 27 Jahren Aufklärungsarbeit. In Europa dominiert fast immer das Thema Sicherheit.« Manchmal werden Risiken als etwas angesehen, das nicht verhindert werden kann und um das man sich erst kümmert, wenn es akut ist. Es liegt allerdings im Wesen von Märkten, dass diese unsicher sind«, so Martin Langer, Studiengangsleiter Risiko- und Sicherheitsmanagement an der FH Campus Wien.

>> Risikomanagement? <<

Kernbotschaft eines modernen RM-Ansatzes ist: Risiken sind nicht nur als potenzielle Verbindlichkeit oder Verlustgefahr zu betrachten, sondern vor allem als potenzielles strategisches Asset und Wachstumspotenzial. Die Grundsätze und Richtlinien dafür finden sich in der ÖNORM ISO 31000. Gerald Netal, Co-Geschäftsführer von Risk Experts: »Jeder versteht unter Risikomanagement allerdings etwas anderes. Ich wollte vor 20 Jahren meine Diplomarbeit diesem Thema widmen. Mein Professor hat schon damals gesagt: Tun Sie das nicht, Sie können das nicht analysieren, weil es keine einheitliche Begrifflichkeit gibt.« Daran habe sich bis heute nichts geändert. Aufgrund von Normen und Gesetzen sei RM aber inzwischen etwas einheitlicher. Laut VAV Versicherung sind dadurch die Anforderungen gewachsen. Der Vorstand der VAV befasst ▶

INFO

> Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, muss Risikomanagement laut Martin Langer, FH Campus Wien, ganzheitlich und integriert angelegt sein. Dafür bietet sich das Three-Lines-of-Defense-Modell an: Operative Einheiten, Operative Kontrollen, Interne Revision.

► sich aktuell auch wesentlich häufiger als früher mit Fragen des RMs. Die Bedeutung von RM wird zunehmen, prognostizieren Risikomanager. »Unternehmen tendieren dazu, mehr von dem zu machen, was in der Vergangenheit gut funktionierte. Aber was damals funktionierte, kann heute oder morgen die völlig falsche Strategie sein«, betont Priv.-Doz. Guido Strunk von der FH Campus Wien. Auch Bernhard Brunthaler,



G. Netal, Risk Experts: »Know-how von außen zu lukrieren, macht Sinn. Vor Betriebsblindheit ist niemand gefeit.«

52

Lehrgangsführer RM an der Donau-Universität Krems, sieht das Wissen um Chancen und Risiken sowie die proaktive Steuerung von potenziellen Krisen zunehmend als über Erfolg oder Misserfolg entscheidend an.

>> RM für die Praxis <<

Auf Basis der erkannten Risiken muss ein Maßnahmenportfolio erstellt werden, wie auf eintretende Vorfälle zu reagieren wäre. Dazu Guido Strunk: »Die Forschung hat eine Reihe von Instrumenten und Analysetools erstellt, anhand derer Unternehmen nützliche Informationen über die Dynamik von Systemen generieren können.« Anhand von Algorithmen lassen sich Fragen beantworten wie: Wie stark wirken Einflüsse von außen auf das System? Wie sicher sind Entscheidungen und Prognosen? Wie sinnvoll sind Interventionen? Vor allem für kleine Unternehmen sei Risk Management überlebensnotwendig. Bernhard Brunthaler: »Auch ein kleines Unternehmen mit drei oder vier Mitarbeitern muss sich mit RM beschäftigen und eine Risikomatrix aufsetzen.« Das Worst-Case-Szenario wird bei kleinen wie großen Unternehmen oft nur auf bereits an-

Eine umfassende Ausbildung im Risikomanagement bieten u.a. die Donau-Universität Krems, FH Campus Wien, Risk Experts und TÜV Austria.



RISK MANAGEMENT KANN FÜR EIN START-UP ERFOLGVERSPRECHENDE MARKTLÜCKEN AUFZEIGEN.

gefallene Fehler reduziert bzw Risiken werden überhaupt negiert. Unternehmen wie die Strabag erkennen in RM auch Chancen. »Risikomanagement bildet einen durch den Wettbewerb schwer zu kopierenden Wettbewerbsvorteil. Wir wollen Projekte mit einem unattraktiven Chancen-Risiken-Profil bereits in der Selektionsphase ausschließen«, steht im Geschäftsbericht 2016. Der ÖBB Konzern sieht in RM die Chance, neue Kunden zu gewinnen bzw. das Marktpotenzial bestehender Kunden weiter auszuschöpfen.

Im Projekt »Weiterentwicklung des Chancen- und Risikomanagements« wurden u.a. der Reifegrad des RM-Systems im Vergleich zu namhaften Benchmark-Unternehmen in Österreich evaluiert und Weiterentwicklungspotenzial identifiziert. Professionelles RM erfordert zwei Beauftragte – den Risikomanager und den Risikoeigner. Der Manager überblickt Finanzrisiken wie Zins-, Währungs- und Rohstoffrisiken ebenso wie strategische Risiken, Risiken von Compliance und vom operativen Geschäftsbetrieb.

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR RISIKOMANAGEMENT LAUT FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN



Quelle: FH des BFI Wien

In Österreich besteht eine Vielzahl an Richtlinien und Rechtsnormen, die Risikomanagement einfordern.



ZIELE DES STRATEGISCHEN RISIKOMANAGEMENTS



Quelle: FH des BFI Wien

Unternehmen brauchen für ihre erfolgreiche Entwicklung klassisches betriebswirtschaftliches Know-how ebenso wie Risikomanagement.

Riskowner sind Abteilungsleiter und Beauftragte, sie verantworten das Risiko.

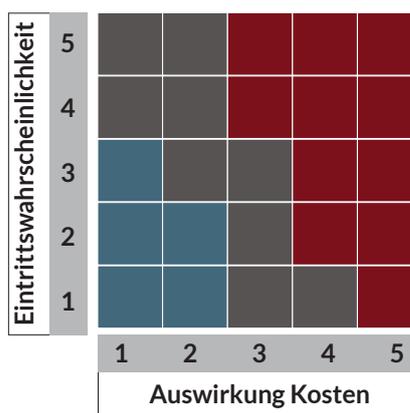
>> Aus Sicht der Unternehmen <<

»Theoretisch und bei Außerachtlassung der rechtlichen Rahmenbedingungen kann das Versicherungsgeschäft vielleicht auch ohne RM funktionieren, wie vor 20 Jahren. Professionell wäre das heute aber nicht«, wertet Norbert Griesmayr, Vorstandsvorsitzender der VAV, und nennt Datenverlust aufgrund einer Cybercrime Attacke, die einzuhaltende DSGVO ab Mai 2018 und den Einkauf von Rückversicherungs-Schutz als für ihn relevante Risiken. RM – die VAV ist per Gesetz dazu verpflichtet – sei eine Bereicherung für die professionelle Abwicklung des Versicherungsgeschäfts. Priv.-Doz. Guido Strunk ergänzt: »Unternehmen brauchen für ihre er-

folgreiche Entwicklung klassisches betriebswirtschaftliches Know-how ebenso wie RM.« Der perfekte Business-Plan reicht nicht, um erfolgreich zu sein. Für die Asfinag spielt Risikomanagement seit jeher eine bedeutende Rolle. »Wir erfüllen eine volkswirtschaftliche Aufgabe, müssen ein zuverlässiges, sicheres Straßennetz zur Verfügung stellen und sind daher auf Sicherheit bedacht«, betont Stefan Resch, Abteilungsleiter Controlling, Kosten- und Mauttarifrechnung. RM bildet für ihn die Voraussetzung für professionelles Infrastrukturmanagement und damit für Vertrauen. Ausschlaggebend für das RM der Strabag (Geschäftsbericht 2016) sind die allgemeine wirtschaftliche sowie die Entwicklung der Baumärkte, die Wettbewerbssituation, aber auch die Verhältnisse auf den Kapitalmärkten und die technologischen Verän-

derungen. Im Rahmen der konzerninternen Risikoevaluierung hat der Baukonzern daher zahlreiche Kategorien definiert, u.a. extern, betriebliche und technische, rechtliche und politische Risiken, Finanzwirtschaft, Personal, IT und Beteiligungen. Der ÖBB-Konzern führt sein Chancen- und Risikomanagement entlang von neun Risikofeldern – Strategie, Vertrieb, Beschaffung, Operativer Betrieb, Personal, Informationsverarbeitung, Recht, Beteiligungen und Finanzinstrumente – periodisch durch.

MATRIX: EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT VS. KOSTEN



- Dark Red: Risiken mit TOP Priorität
- Grey: Risiken mit mittlerer Priorität
- Blue: Risiken mit geringerer Priorität

Quelle: Asfinag

Die Risiko-Matrix der Asfinag zeigt die zweidimensionale Risikolandschaft hinsichtlich Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit.



7 DIE ÖNORM ISO 31000 BEHANDELT GRUNDSÄTZE UND RICHTLINIEN VON RM. 7

Wahlen nach Zahlen

Die Parteien sprechen einen bunten Strauß an Wirtschaftsthemen an – vielleicht um davon abzulenken, dass ihnen echte Visionen fehlen. Denn damit der Standort Österreich attraktiver wird, braucht es keine Einzelmaßnahmen, sondern umfassende Reformen.

54

VON ANDRE EXNER

> It's the economy, stupid: Seit der Wahl von Bill Clinton zum US-Präsidenten im Jahr 1992 gilt die Devise, dass Wahlen von Wirtschaftsthemen entschieden werden. Auch in Österreich – und zwar sehr zum Leidwesen des Wirtschaftsstandortes, ist man versucht zu sagen. Denn während sich beispielsweise in unserem Nachbarland Deutschland alle Parteien über die Notwendigkeit der Budgetdisziplin einig sind, ist in Österreich bei Nationalratswahlen eher die Frage, welche Partei am spendabelsten ist und am meisten neue Ausgaben verspricht. Diesmal ist es auffällig, dass viele sehr genaue Versprechen gemacht werden – von der Begrenzung der Mieten bis zur Senkung der Abgabenquote. »Die Wirtschaft steht bei Wahlen immer im Mittelpunkt – meistens geht es aber nicht um Konkretes, sondern um die Frage, ob es den Wählern besser geht, als bei der letzten Wahl«, sagt Politikberater Thomas Hofer. »Diesmal gibt es zwar Konjunkturdaten, die einen Aufschwung vermuten lassen, dieser ist im Leben vieler Wähler aber noch nicht

VOM MUSTERSCHÜLER ZUM SORGENKIND

> »Österreich: Das bessere Deutschland.« So urteilte das Nachrichtenmagazin *Stern* 2005. »Was ist seit 2005 passiert, beziehungsweise was ist in dieser Zeit in Österreich nicht passiert?«, wollte Franz Schellhorn, Direktor des unabhängigen Thinktanks Agenda Austria wissen. Das Ergebnis: eine dicke Studie über die Verfehlungen der Wirtschaftspolitik in den vergangenen mehr als zehn Jahren, veröffentlicht im Sommer 2017. »Die harten Kennzahlen wie etwa das Wachstum pro Kopf oder die Arbeitslosenquote zeigen, dass Österreich längst nicht mehr dort steht, wo es sich einst als Musterland profilieren konnte«, resümiert Agenda Austria. »Denn während sich unser großer Nachbar im Norden in den Standortrankings Jahr für Jahr

sukzessive nach vorne gearbeitet hat, liegt Österreich nur noch im Mittelfeld. Das lässt sich aus den beiden wichtigsten Wettbewerbsrankings ablesen, sowohl aus jenem des World Economic Forum als auch aus jenem des International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne. Seit 2005 ist Deutschland um zwölf Plätze vorgerückt, während Österreich ins Mittelfeld durchgereicht wurde.« Neben der Diagnose hat die Agenda Austria auch die Therapie bereit: Eine Reform des Arbeitsmarktes, die Senkung der Belastung der Steuerzahler und die Reduktion der Staatsausgaben sind die drei wichtigsten Maßnahmen, um in den Rankings wieder besser zu werden und damit vermehrt internationale wie nationale Investoren anzulocken.

Fotos: thinkstock



« WER AUCH IMMER DIE WAHL GEWINNT – DIE LOHNNEBENKOSTEN WERDEN AUF JEDEN FALL GESENKT. DIE FRAGE IST NUR, WIE DIE GEGENFINANZIERUNG AUSSEHEN WIRD. »

angekommen – dieses Spannungsfeld macht es für die Politiker besonders schwer und sie müssen genaue Versprechen machen, um ihre Wähler gezielt anzusprechen.«

Inzwischen enthalten die Programme der Parteien manchmal sogar Berechnungen, wie viele Milliarden diese Versprechen kosten und wo diese Milliarden herkommen sollen. Das ist laut Hofer begrüßenswert – kommt aber nicht von ungefähr: Österreich ist auch in den internationalen Standort-Rankings schon lange keine Insel der Seligen mehr, wo man selbsttragenden Aufschwung und Geld ohne Ende findet (siehe Kasten links). Vielmehr ►

RATINGAGENTUR SIEHT ÖSTERREICH AM SCHEIDEWEG

► Die Ratingagenturen Moody's, Fitch und Standard&Poor's (S&P) werden oft für ihre zweideutigen Empfehlungen kritisiert. Die Ende September veröffentlichte Einschätzung des S&P-Experten Alois Strasser zu Österreichs Bonität könnte jedoch nicht klarer sein: S&P hält das Länderrating Österreichs unverändert bei AA+ und damit eine Stufe von der Bestnote AAA entfernt. Ob es in Zukunft eine Heraufstufung auf das Top-Niveau oder eine weitere Verschlechterung geben wird, hängt indes eindeutig von den Folgen des Urnengangs am 15. Oktober an: »Wir könnten die Ratings erhöhen, wenn sich die fiskalische Unsicherheit vor und nach der Wahl verringert«, schreibt Strasser. »Das könnte zum Beispiel in Form eines verlässlichen Finanzplanes sein, der im Einklang mit

den Regeln des europäischen Stabilitätspaktes für Österreich steht. Wir könnten aber auch eine negative Rating-Aktion ergreifen, wenn wir festgestellt haben, dass Österreichs Konsolidierungspläne aufgegeben wurden und das budgetäre Gleichgewicht substantiell schwächer geworden ist, als es bei einer Einhaltung der Vorgaben des Stabilitätspaktes der Fall gewesen wäre.« Mit anderen Worten: Wenn die neue Regierung das Defizit erhöht, ist Österreichs Rating in Gefahr. Und vom Länderrating hängt nicht nur der Kurs der österreichischen Staatsanleihen, sondern auch das Rating jedes einzelnen Unternehmens ab – von der Kelag- oder OMV-Unternehmensanleihe bis hin zur Bonitätsbeurteilung eines KMU, das bei einer Bank um einen neuen Kredit ansucht.

gibt es ernsthafte Sorgen um die Zukunft des Wirtschaftsstandortes. Dennoch halten sich Unternehmer im Wahlkampf bedeckt. Kein Wunder: Wenn sich ein Wirtschaftstreiber zur Wirtschaftspolitik äußert, ein neues Stahlwerk aus Kostengründen nicht in Österreich, sondern in den USA errichtet oder Politiker gar als »dumm und feig« bezeichnet, folgt meistens ein Sturm der Entrüstung. Doch eine Meinung haben Wirtschaftstreiber sehr wohl, auch wenn sie diese nicht öffentlich kundtun. So ist es ein deutliches Zeichen, wenn der Industriel-



»Die Abwesenheit von Überraschungen in den Wirtschaftsprogrammen der Parteien ist die größte Überraschung«, fasst Politikberater Thomas Hofer zusammen.

le Stefan Pierer oder Peter Röhrig, Gründer des Babyschnuller-Herstellers MAM, den ÖVP-Spitzenkandidaten Sebastian Kurz aus ihrer Privatkassa unterstützen.

>> Keine Überraschungen <<

Report(+)*PLUS* hat die Wahlprogramme der Parteien nach wirtschaftsbezogenen Themen durchforstet. Welche vorgeschlagene oder versprochene Maßnahme sich auf den Standort wie auswirken könnten, zeigt unsere Grafik. Doch seien Sie vorgewarnt: Große Überraschungen enthalten die Programme nicht. Vielmehr ist die Abwesenheit von großen Überraschungen die größte Überraschung, wie auch Hofer meint. Als würden wir noch immer auf der eingangszitierten Insel der Seligen leben, mangelt es selbst den durchdachtsten Programmen an Vision. Natürlich – wie der deutsche Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt einst sagte: »Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen.« Doch es ist dennoch enttäuschend, dass die großen Megatrends unserer Zeit an der hei-

DIE WIRTSCHAFTSPROGRAMME DER PARTEIEN:

EIN VERGLEICH IM AMPELSYSTEM



SPÖ Lohnnebenkostensenkung, Start-up-Paket, Fokus auf MINT-Fächer bei der Bildung

Die neue Volkspartei Nulldefizit, Steuersenkung, KÖSt-Senkung

FPÖ Schnellere Verfahren, Infrastruktur-Investitionen, KÖSt-Senkung

DIE GRÜNEN Hohe Ausgaben für Bildung vom Kindergarten bis zur Universität, Infrastrukturinvestitionen

neos Abgabenquote soll unter 39 Prozent gesenkt werden, Arbeitszeitflexibilisierung

mischen Polit-Elite unbemerkt vorbeigehen. Keine Pläne zum breiten Umstieg auf E-Mobilität, keine umfassende Bildungsreform nach dem Vorbild der skandinavischen Länder, kein Wort von Industrie 4.0, Digitalisierung oder neuen Arbeitswelten. »Dabei werden Digitalisierung und Industrie 4.0 Österreich in den kommenden Jahren sehr verändern und da wäre es wünschenswert, von der Politik zu hören, wie sie beispielsweise mit den Umwälzungen am Arbeitsmarkt umzugehen gedenkt«, sagt Hofer.

Zudem geben die Programme der Wirtschaft oft kalt-warm: So ist es zwar erfreulich, wenn die SPÖ eine höhere Forschungsprämie und mehr Förderungen für Start-ups verspricht – die Unternehmen müssen das aber durch einen höheren Mindestlohn und höhere Steuern teils selbst bezahlen. Auch die FPÖ will vor allem KMU mit einem deutlichen Abbau der Bürokratie und der Überregulierung helfen – vergisst aber im Wahlprogramm zu erwähnen, dass viele Regelwerke nun mal nicht Bundes-, sondern Ländersa-

Fotos: thinkstock, beigestellt

SPÖ

Starres Mietrecht, Höhere Steuern für Unternehmen, Erbschaftssteuer

Die neue
Volkspartei

Kürzung der Mindestsicherung

FPO

Neue Raumordnung gegen Fachmarkt- und Einkaufszentren am Land, Lockerung der Kreditvergabe-Hürden

DIE GRÜNEN

Strengere Standards in der Landwirtschaft und der Wasserwirtschaft

neos

Residenzpflicht und gleiche Regelung für Mindestsicherung österreichweit

SPÖ

Arbeitszeitflexibilisierung »light«, Förderungen und Prämien

Die neue
Volkspartei

Reverse-Charge-System zur Reduktion des Mehrwertsteuerbetrages

FPO

Mittelstandsfinanzierungsfonds, Abschaffung der Kammer-Zwangsmitgliedschaft

DIE GRÜNEN

»Gerechte Steuern« auf Klima- und Umweltbelastung

neos

Pflegefonds-Reform, Abschaffung der Kammer-Zwangsmitgliedschaft

“

Die großen Megatrends unserer Zeit fehlen in fast allen Programmen: keine Pläne zum breiten Umstieg auf E-Mobilität, keine umfassende Bildungsreform nach dem Vorbild der skandinavischen Länder, kein Wort von Industrie 4.0, Digitalisierung oder neuen Arbeitswelten.

”

che sind. Die ungewohnt wirtschaftsliberal erscheinenden Grünen, die Milliardeninvestitionen im Umweltsektor in Aussicht stellen, tappen ebenfalls in diese Falle und haben sich zugleich wie auch die SPÖ auf den Wohnbausektor »eingeschossen« und wollen »Miethaien« das Handwerk legen. Genauso gemischt ist das Bild bei den NEOS: Einer umfangreichen Senkung der Abgabenquote stehen Einschnitte bei der Mindestsicherung gegenüber – wobei dieses Geld meistens nicht auf Bankkonten in Liechtenstein geht,

sondern in den Konsum in Österreich fließt. Die ÖVP will ebenfalls die Mindestsicherung von Asylwerbern senken und damit dem Einzelhandel Geld entziehen, hat aber als einzige Partei trotz der versprochenen milliardenschweren Entlastung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern die Erreichung des Nulldefizits zum Ziel.

»Ein Wahlprogramm ist letzten Endes doch die Eier legende Wollmilchsau«, meint auch Hofer. Er ortet zudem eine »Themenmigration«: Vieles, was eigentlich kein Wirt-

schaftsthema ist, ist trotzdem budgetrelevant. Auf der anderen Seite gibt es Wirtschaftsthemen wie den SPÖ-Vorschlag der Maschinensteuer, die über den sozialen Aspekt zu allgemeinen Themen werden. So gibt es sogar Vorschläge, die sich in jedem Parteiprogramm finden, etwa das Versprechen der Lohnnebenkostensenkung: »Dass die Arbeit entlastet werden muss, sagen inzwischen alle«, meint Hofer. »Nur die Antworten auf die Fragen nach dem Ausmaß sowie nach der Gegenfinanzierung sind je nach Partei unterschiedlich.« Sprich: Wer auch immer die Wahl gewinnt – die Lohnnebenkosten wird die nächste Regierung bestimmen. Auch gibt es zwischen Parteien klare Übereinstimmungen. So stehen ÖVP, FPÖ und NEOS für eine deutliche Steuersenkung, Bürokratieabbau und Entlastung des KMU-Sektors, während SPÖ und die Grünen eine Senkung der Mieten und eine höhere Besteuerung der Konzerne in Aussicht stellen.

Nach der Wahl kommt natürlich vieles anders. Vielleicht ist das der wichtigste Grund, warum sich neben Unternehmern auch Wirtschaftsforscher kaum veranlasst fühlen, die Wahlprogramme zu bewerten. Sieht man vom Auftritt des Steuerberaters und Ex-SPÖ-Finanzministers Andreas Staribacher an der Seite des amtierenden Bundeskanzlers bei einer Wahlveranstaltung ab, hat bisher einzig Ex-WIFO-Ökonom Stephan Schulmeister mit einer fundierten Kritik am Wirtschaftsprogramm der ÖVP aufhorchen lassen – mit der Folge, dass sich das WIFO per Presseaussendung von seinem ehemaligen Experten distanzierte. Allein die Ratingagentur Standard&Poor's hat sich mit einer ungewohnt klar formulierten Analyse zu Wort gemeldet (siehe Kasten S. 55). Dazu kommt noch die Meinung von Christian Helmenstein, der zwar als Chefökonom der Industriellenvereinigung (IV) nicht unabhängig ist, dessen Forschungsinstitut *Economica* aber international angesehen ist. Helmensteins warnende Worte werden hoffentlich von allen Parteien ernst genommen: Der Aufschwung der Wirtschaft sei zwar nicht der Boom, der von manchen herbeigeschworen werde, aber tatsächlich messbar, sagt er. Allerdings: »Ohne tiefgreifende Strukturreformen kommen wir nicht vorwärts.« Die Steuer- und Abgabenquote sollte gesenkt, administrative Hürden beseitigt und die Arbeitsmotivation gesteigert werden. Auch eine KÖSt-Senkung und die Flexibilisierung der Arbeitszeit wären laut Helmenstein empfehlenswert. Oder, wie es IV-Präsident und Unternehmer Georg Kapsch formuliert: »Der Studien sind genug geschrieben – jetzt müssen die Strukturreformen kommen.« ■



EIN RUNDGANG VON RAINER SIGL



Auch dieses Jahr lässt Plakat-kunst altbekannter – und neuer – Künstler Österreich zur Frei-luftbühne für avancierte Gegen-wartskunst werden.

Qualplakat 2017

58

“

Was für ein Bekenntnis des Staates zur Kunst!

”



Landauf, landab stellen wieder Gegenwartskünstler auf unzähligen Plakatwänden ihre Werke großflächig zur Schau. Nach der letztjährigen, überraschend zur Ganzjahresschau ausgedehnten Kunstaktion »bpw16« hatten Skeptiker schon Bedenken zur Sprache gebracht, dass heuer kein großes Festival avancierter öffentlicher Kunst auf dem Kalender stehen sollte, doch es kam zum Glück anders. Die Ausstellungsdauer ist auch diesmal wieder beeindruckend: Seit Frühsommer zieren die Kunstwerke bereits den öffentlichen Raum und konnten so das Menetekel eines langweiligen, plakatfreien Sommers mit beeindruckender Macht gerade noch abwehren.

Bei den größeren Ausstellern fällt vor allem eine Künstlergruppe auf: Verschwunden ist der seit Jahren auftretende Künstlerbund ÖVP, stattdessen hat sich das Kollektiv heuer dazu entschlossen, unter neuem Pseudonym an die Öffentlichkeit zu treten. Passend dazu das neue Sujet: ein bartloser Jüngling, sphinxenhaft und adonesk zugleich, eine Abkehr von den anspruchsvolleren Themen, hin zur Feier der Oberfläche und des Neubeginns, dem bekanntlich immer ein Zauber innewohnt. »Zeit für Neues« »Es ist Zeit« – so glatt und doch subtil erinnern die Künstler in ihren Werken wohl auch daran, dass Unschuld und Unverbrauchtheit stets mit einem Mangel an Tiefe einhergehen. Eine hintergründige Volte aufs Vanitas-Motiv, ein Memento mori der eigenen Geschichte? Man weiß es nicht.

Klassisch an große politische Ikonen wie Uncle Sam angelegt hingegen die Gruppe SPÖ: Ein Mann mittleren Alters, ein halbes Lächeln, stechender Blick, umgeben von Menschen, den Zeigefinger drohend auf den Betrachter gerichtet, ein provokanter, mehrdeutiger Slogan: Sofort erkennt man den Verweis auf Fürstendarstellungen der Renaissance und des Barock, gebrochen von postmodernem Ringen nach Orientierung.

“ EIN FESTIVAL ÖFFENTLICHER KUNST. ”

Eine seltsame Phase ihres Oeuvres hat hingegen offensichtlich die Künstlerburschenschaft FPÖ erreicht: Dasselbe altbekannte, diesmal auffallend mit Photoshop verfremdete Sujet, doch nirgends der altbekannte Wortwitz, kein dadaesker Reim, zurückhaltende grafische Gestaltung, die von der vom Frühwerk bekannten Anlehnung an naive Kunst fast gänzlich abgeht. Man vermeint, eine Sinnkrise zu spüren, das Abhandenkommen altbewährter Themen, ohne zugleich eine neue Vision schon gefunden zu haben – ein Spätwerk, das ratlos macht.

Die kleineren Aussteller setzen, wie die bekannten Herausforderer der grünen Künstlerbasisgruppe, auf altbekannten, etwas laschen Symbolismus – Kinder, Tiere, kaputte Regenschirme –, die Gruppe offen kommerzieller Kunstmarktbelieferer NEOS hingegen lässt den Betrachter dank Spiegelschrift die Horrorvision erleben, im Allibert manisch grinsende Fremde zu erblicken – Shock Art at its best.

Im Oktober sind wir wieder aufgefordert, beim Voting unsere Stimme zur Wahl des überzeugendsten Beitrags abzugeben. Beeindruckend, dass sich der Kunststaat Österreich auch dieses Jahr wieder sein Bekenntnis zur schönen Muse etwas kosten lässt. ■

CODE ZERO EXPERTISE GEGEN KRISE

Wir stellen Ihre unternehmenskritischen IT-Services schnell und zuverlässig wieder her.

T · · Systems ·

IN VIER SCHRITTEN ZURÜCK ZU EINER STABILEN IT

**EMERGENCY
ROOM**



**HEALTH
CHECK**



**SERVICE
IMPROVEMENT PLAN**



**FINAL
CHECK**

