

Report

**(+) PLUS**

Beziehungsarbeit lohnt sich. Denn Neukunden zu gewinnen ist aufwendiger und teurer, als Stammkunden zu binden.

**KUNDEN ZU FANS MACHEN**

24

**MOBILFUNK**

Was Digitalisierung und Vernetzung versprechen.

33

**STRATEGIE**

Die Kraft der Navy Seals. Wie Unternehmen Unmögliches schaffen.

36

**COOL STUFF**

Alles, was schön ist und Spaß macht.

## Energie- hochburgenland

Innovationslabor für ein  
digitales erneuerbares  
Energiesystem

## Kostenwahrheit im Verkehr

Hin zum Verursacherprinzip  
durch Mautsysteme

## Netz der Weisen

Lösungsansätze für zukünftige  
Betriebszenarien von  
Verteilnetzen

Jetzt kostenlos  
Abo bestellen!

[siemens.at/  
aboshitech](https://www.siemens.at/aboshitech)



# Intelligent vernetzt

Neue Ideen für die Infrastruktur der Zukunft durch die  
Verbindung von Energiesystemen, Gebäuden und Industrien



Siemens Österreich



@siemens\_austria



@siemens\_austria

EIN WORT VOM

EDITOR



ALFONS FLATSCHER  
Herausgeber

ABGEFAHREN

> Für all jene, die gehofft haben, dass der Mief des Gestrigen sich allmählich aus diesem Land verzieht, setzt es eine herbe Enttäuschung. Die österreichische Politik beweist, dass sie gedanklich noch immer in Zeiten der amtlichen Preiskontrolle der Nachkriegsjahre steckt. So wird noch schnell vor den Wahlen ein neues Gesetz beschlossen, das fürs Taxifahren Fixpreise festlegt und damit den Wettbewerb gänzlich unterbindet. Man will – entgegen anderslautenden öffentlichen Bekundungen – den Fahrdienst Uber aus dem Land vertreiben. Das ist schrecklich – in erster Linie für die Konsumentinnen und Konsumenten. Die bekommen statt vor Fahrtritt errechneter Preise, nachvollziehbarer Routen und Bewertungen des Fahrers wieder nur ein Funktaxi.

Statt Innovation, Transparenz und neuer Services gibt es stinkige Interessenpolitik, die den Status quo festschreiben will. Statt Aufbruch in eine neue Zeit geht es zurück in die 1960er-Jahre. Argumentiert wird das alles mit Steuergerechtigkeit und Fairness, aber in Wirklichkeit will man geschützte Werkstätten.

Typisch Österreich, leider.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



**4 KOPF DES MONATS.** Valerie Hackl kehrt zur Austro Control zurück.



**10 REPORT(+)+PLUS-UMFRAGE.** Sind die Klimaschutzziele noch erreichbar?



**12 KUNDEN ZU FANS MACHEN**

Beziehungsarbeit lohnt sich: Neukunden zu gewinnen ist aufwendiger und teurer, als Stammkunden zu binden.



**30 »LEIDER KEINE ZWEITE DONAU«**

Der neue Verbund-Vorstand Achim Kaspar exklusiv im Report(+)+PLUS-Interview.

**08 E-Mail aus Übersee.** Städte im Visier der Cyber-Ganoven.

**18 »Noch ein halbes Dutzend Ideen im Kopf.«** Willy Kirstein im Interview.

**22 Exzellente Gewinner.** Nachlese zum Staatspreis Unternehmensqualität.

**24 Mobilfunk.** Was Digitalisierung und Vernetzung versprechen.

**30 Optimistischer Blick in die Zukunft.** VeeamOn präsentierte IT-Strategien..

**34 Die Kraft der Navy Seals.** Das Unmögliche schaffen.

**36 Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.

**38 Satire.** Gottseibeius. Ein Halleluja 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: Lieven Bertier, Valerie Hagmann, Matthias Kolbusa, 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



KURZ  
ZITIERT

»Wenn ich 20 wäre,  
würde ich sofort  
Chinesisch lernen.«

Italienisch wäre ratsamer. Staatsoperndirektor Dominique Meyer gilt als Favorit für die Mailänder Scala.

»Man kann auch als  
17-jährige Schwedin  
einen großen Impact  
haben.«

Für Thomas Arnoldner, CEO der A1 Telekom Austria, sind Leidenschaft und Engagement für den Erfolg entscheidend.

4

»Das schlichte Surfen  
im Darknet ist in der  
Regel legal.«

Wilhelm Milchrahm, Partner bei mslegal, ortet dennoch eine gewisse »strafrechtliche Gefahreneigenschaft«.

»Wir lernen oft noch  
wie vor 150 Jahren.«

Daniel Kalbeck, Gründer des Startups Codeversity, will IT-Skills über Lernplattformen vermitteln.

»Millennials wählen  
nicht nur ihre Konsum-  
artikel entsprechend  
ihrer Werte aus,  
sondern auch ihre  
Arbeitgeber.«

Elisa Aichinger, Senior Managerin bei Deloitte Österreich, fordert die Unternehmen zu mehr sozialer Verantwortung auf.

»Wir hätten acht-  
oder neunstellig  
gewinnen können.«

Marko Arnautovic zieht Bilanz.



Valerie Hackl: »Ich hatte nie großen Appetit auf Politik.«

## Kopf des Monats

## PLÖTZLICH MINISTERIN

Nach einem zwölfwöchigen Intermezzo als Infrastrukturministerin kehrte Valerie Hackl wieder als Geschäftsführerin in die Austro Control zurück. Den Ausflug in die Politik hat sie nicht bereut.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> 130 Minuten hatte Valerie Hackl Zeit, sich für oder gegen das Ministeramt zu entscheiden. »Verantwortungsbewusstsein« gab schließlich den Ausschlag, nach dem Ibiza-Crash als parteifreie Expertin Norbert Hofers Ressort zu übernehmen. Keine zwei Wochen später saß die 36-jährige Wienerin wieder an ihrem ursprünglichen Platz in der Austro Control, der sie seit 1. Jänner 2019 als Geschäftsführerin vorsteht. Die Erfahrungen auf der politischen Bühne möchte sie dennoch nicht missen.

In ihrer Jugend war Hackl mehrfache Staatsmeisterin in Rhythmischer Sportgymnastik und nahm bereits mit 15 Jahren an der WM teil. Trotz ihrer sportlichen Erfolge entschied sie sich für die Wirtschaft. Nach dem Betriebswirtschaftsstudium an der WU Wien wechselte sie an die Universität St. Gallen, wo sie 2009 promovierte. Ihre Laufbahn startete sie in der Strategieberatung Bain & Company in München.

Mit Zielstrebigkeit und Leistungsbegeisterung legte die Ausnahmeathletin ab 2012 auch in der ÖBB eine Blitzkarriere hin. Zunächst Assistentin des damaligen Holding-Chefs Christian Kern, übernahm Hackl bereits 2014 die Leitung der Konzernstrategie und Unternehmensentwicklung der ÖBB. Von Dezember 2015 bis Juli 2018 verantwortete sie im Vorstand der ÖBB-Personenverkehr AG die Bereiche Marketing, Fernverkehr und Digitale Mobilität. Der Einstieg in den Fernbus-Markt unter der Marke Hellö geriet jedoch zum Verlustgeschäft.

In der Flugsicherung Austro Control bildet sie seit Jahresbeginn gemeinsam mit Axel Schwarz, Pilot und Fluglehrer von Ex-Minister Norbert Hofer, den Vorstand. Die beiden waren als bestgereichte Kandidaten aus dem Hearing hervorgegangen. Hackl hatte sich bereits im Nationalratswahlkampf 2013 für die NEOS engagiert. Der Name der pinkfarbenen Partei geht auf ihre Idee zurück.



Helmut Leopold, AIT, (li.) und Peter Lieber, Sparx Services, verschaffen Automotive-Unternehmen einen Vorsprung im Bereich Cyber-Security.

## Cybersicherheit aus Österreich

Die österreichischen Unternehmen Sparx Services und AIT lancieren ein neues Cyber-Security-Managementsystem für den Fahrzeugsektor.

**> Die Zusammenarbeit von IT und Forschung** trägt Früchte. Das Austrian Institute of Technology (AIT) und Sparx Services CE entwickelten gemeinsam ein Produkt, das EntwicklerInnen dabei unterstützt, Cyber-Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und die damit einhergehenden Risiken rasch abschätzen zu können.

Gemäß der neuen europäischen Sicherheitsrichtlinie nach ECE-Level sind Fahrzeughersteller künftig verpflichtet, die Cybersicherheit ihrer Fahrzeugsysteme zu überprüfen, um eine Zulassung ihrer Produkte zu erhalten. Alle drei Jahre muss nachgewiesen werden, dass ein zertifiziertes Cyber-Security-Managementsystem zur Anwendung kommt, das alle Stationen vom Fahrzeug-Engineering bis zur Dokumentation berücksichtigt. Voraussetzung für diese Sicherheitsüberprüfung ist ein modernes Werkzeug, das die ECE-konforme Überprüfung überhaupt ermöglicht. »Wir arbeiten mit AIT seit zwei Jahren an dieser Lösung und sind stolz, so rasch damit am Markt auftreten zu können«, sagt Peter Lieber, Gründer von Sparx Services CE.

Die Kompetenzen der beiden Partner ergänzen sich ideal: AIT entwickelt AI-Technologien für den Einsatz in einem kritischen Marktsegment, während Sparx Services CE über Wissen rund um die modellbasierte Systementwicklung verfügt. Helmut Leopold, Head of Center for Digital Safety & Security am AIT: »Erstmals wird es nun möglich, Safety & Security-Anforderungen schon in der Designphase von Systemen zu berücksichtigen. Damit verschaffen wir europäischen Unternehmen einen beträchtlichen Marktvorsprung in diesem immer wichtiger werdenden Praxisfeld.«

Fotos: APA-Fotoservice/Reither, Wolfgang Franz

## Knapp 10 % Kreislaufwirtschaft

Eine aktuelle Studie berechnete erstmals für eine nationale Volkswirtschaft die Lücke im Kreislauf. Ergebnis: Österreichs Wirtschaft ist zu 9,7 % zirkular.

»Wir haben mehr erwartet«, gestand ARA-Vorstand Christoph Scharff bei der Präsentation der Studie ein. Im Auftrag der Altstoff Recycling Austria (ARA) hatte die niederländische Plattform Circle Economy weltweit zum ersten Mal für eine nationale Volkswirtschaft den sogenannten »Circularity Gap« berechnet.

Um diese »Lücke« in der Kreislaufwirtschaft sukzessive zu schließen, fordert die ARA einen Ausstieg aus fossilen Energieträgern, Design for Recycling auch für Gebäude und langlebige Produkte, den Ausbau von Recycling sowie Forschung und internationale Technologiepartnerschaften mit den CO<sub>2</sub>-Importländern.

Zum Vergleich: Die Weltwirtschaft ist zu 9,1 % zirkular. Dieses Ergebnis wurde 2018 beim Weltwirtschaftsforum in Davos präsentiert. »Die Erde ist ein

geschlossenes System. Für Österreich waren hingegen Importe und Exporte zu berücksichtigen«, erklärte Studienautor Marc de Wit die methodische Herausforderung der Berechnung. »Wir haben den ökologischen Fußabdruck eines Produkts entlang der gesamten Wertschöpfungskette betrachtet und auch die bei importierten Gütern aufgebrauchten Ressourcen außerhalb der österreichischen Staatsgrenzen miteinbezogen.« Mit einer Recyclingquote von 58 % des Siedlungsabfalls liegt Österreich im EU Spitzenfeld. Betrachtet man allerdings den gesamten Ressourcenverbrauch aus Metallen, Mineralstoffen, Biomasse und fossilen Energieträgern von 424 Millionen Tonnen, sinkt dieser Wert auf 9,7 %. 55 % des Ressourcenverbrauchs Österreichs entstehen durch Importe jenseits der Landesgrenzen.

5



V.li.: Studienautor Marc de Wit, ARA-Vorstand Christoph Scharff, Christian Holzer (Sektion V, BMNT) und Harald Friedl (Circular Economy).

## BUCHTIPP

DER ROBOTER  
IN MEINEM  
BETT

## &gt; Der britische Autor Ian

McEwan wagt sich mit diesem sorgfältig recherchierten Roman an das Zukunftsthema schlechthin: künstliche Intelligenz. Doch zunächst steht eine Dreiecksbeziehung im Mittelpunkt des Geschehens. Der Technikfreak Charly und seine Freundin Miranda leben in einer kleinen Londoner Wohnung. Von einer Erbschaft kauft er sich Adam, einen täuschend echt wirkenden Androiden. Der künstliche Mann hat es auch Miranda angetan – und umgekehrt.

Ein Switch in ein fiktives Jahr 1982 und ein Einblick in die Entwicklung der Elektrotechnik und Mikrobiologie bremsen den Erzählfluss nur wenig. McEwan verpackt sogar einen #MeToo-Sidestep in die Handlung. Zum Schluss wird es fast philosophisch. Die programmierte Prinzipientreue wird Adam zum Verhängnis. Maschinen dulden keine Lügen. Für

Menschen gehören sie jedoch zu den Unvollkommenheiten, die das Leben mit sich bringt und unberechenbar macht.



Ian McEwan  
Maschinen  
wie ich

Roman-Diogenes

> Ian McEwan:  
Maschinen wie ich

Diogenes 2019  
ISBN: 978-3-257-07068-2



Ferdinand Wieser, BMD:  
»Mit Innovationsfähigkeit  
und Flexibilität überzeugen.«

Rekordwachstum  
für BMD

Erfolg für Software made in Austria: Die IT-Schmiede aus Steyr setzt den Fokus auf Internationalisierung und künstliche Intelligenz.

> Das international tätige BMD Systemhaus GmbH konnte zum vierten Mal in Folge ein zweistelliges Umsatzwachstum erzielen. Das Plus von 14,4 % bedeutet den höchsten Umsatzanstieg seit dem Hype um die Jahrtausendwende. Der Umsatz des Unternehmens lag im Geschäftsjahr 2018/19 bei 57,1 Millionen Euro.

Derzeit vertrauen über 30.000 Unternehmen, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in Österreich, Schweiz, Deutschland, Tschechien, Slowakei und Ungarn auf die Lösungen von BMD. »Fakt ist, dass sich durch die Globalisierung und den Abbau von Grenzen für Unternehmen länderübergreifende Expansionsmöglichkeiten in der EU ergeben. Genau hier setzte schon vor einigen Jahren die Internationalisierung der BMD an«, erklärt Ferdinand Wieser, Geschäftsführer der BMD Systemhaus GmbH, die strategische Ausrichtung.

BMD begleitet einzelne Unternehmen, darunter Consultatio, Flaga Gas, welche BMD Software bereits in Österreich anwenden, auf ihrem Expansionskurs in die Nachbarländer. Inzwischen wählen auch vermehrt internationale Konzerne, wie Salinen AG oder Mamutec AG, die BMD Software wegen ihrer Stärken aus. BMD ist dadurch in vielen EU-Ländern vertreten. Verbunden damit ist die entsprechende rechtliche und sprachliche – Deutsch, Englisch, Ungarisch, Tschechisch und Slowakisch – Anpassung der Softwarelösungen. »Gerade unsere Innovationsfähigkeit und Flexibilität überzeugen viele Kunden«, erläutert Wieser. Dazu zählen KMU und Steuerberater ebenso wie große Unternehmen im benachbarten Ausland. Insgesamt werden von BMD 900 Kunden außerhalb Österreichs betreut.

## KARRIERE

ZUFRIEDEN, ABER  
UNTERBEZAHLT

81 % der österreichischen Beschäftigten fühlen sich ihrem Arbeitgeber gegenüber verbunden und sind grundsätzlich zufrieden mit ihrem Job, fast ein Drittel sogar sehr. Dabei gilt: Je höher die Position, desto größer ist die Verbundenheit. Das ergab die EY-Jobstudie, für die rund 1.000 ArbeitnehmerInnen in Österreich befragt wurden. Für Ingrid Rattinger, Managing Partner Talent bei EY Österreich, ist die hohe Loyalität zunächst ein positives Zeichen: »Unternehmen tun inzwischen deutlich mehr für die, die bereits an Bord sind – sei es durch attraktive Arbeitszeiten, Home-Office oder sonstige Anreize.«

Rattinger warnt jedoch vor Stillstand. Unternehmen sollten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend



Ingrid Rattinger, EY: »Eine dynamische Wirtschaft benötigt einen mobilen Arbeitsmarkt und aufstiegsorientierte MitarbeiterInnen.«

Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Diese sieht nämlich nur jeder Vierte. 57 % halten sich zudem für unterbezahlt. Keiner der Befragten ist der Meinung, mehr zu erhalten, als ihm zusteht. Jede/r Zweite wäre einem Wechsel in ein anderes Unternehmen nicht abgeneigt, wenn die Bezahlung stimmt.

## Smart & easy

Unter dem Motto »Let's Power Higher Performance« lädt T-Systems Austria gemeinsam mit 16 Partnern zum diesjährigen Sommerevent.



Am 6. August zeigen bei einem großen Sommerevent in Wien Partner und Experten das smarte Lösungsportfolio von T-Systems.

**>** Im Zeitalter der Digitalisierung müssen Unternehmen definieren, wie sie die neuen digitalen Möglichkeiten nutzen, wie sie für ihre Kunden einen Mehrwert schaffen, aber auch, wie sie ihre Mitarbeiter auf dieser Reise mitnehmen. Diese und andere Fragen stehen im Mittelpunkt des Sommerevents von T-Systems Austria, das wieder mit einem breiten Spektrum der vielfältigen Entwicklungen in der digitalen Welt aufwartet.

Am Programm stehen Aus- und Einblicke in die Netze der Zukunft, das zentrale Thema Cyber Security, Multi Cloud & Infrastructure-Angebote sowie Lösungen, die Städte smarter machen. T-Systems und sein Schwesterunternehmen Magenta Telekom präsentieren eine Vielzahl an Aktivitäten rund um das Leben mit dem »Internet der Dinge«. Gezeigt werden Lösungen, die Städte und Regionen künftig so richtig »smart & easy« werden lassen: Smart Street Lighting, Smart Waste Management, Smart Air Quality Monitoring und den Smart City Tree.

Weitere 16 Partner wie PureStorage, SNP Austria, Fortinet, Silverpeak, VMware, Retarus, T-Systems Multimedia Solutions (MMS Dresden) und Detecon präsentieren ihre Lösungen. Als Keynote-Speaker konnte Ali Mahlodji, Gründer von watchado, gewonnen werden. Die Teilnahme ist nur mit gültiger Anmeldung und persönlicher Einladung möglich.

**DATUM:** 6. August 2019, ab 14.30 Uhr

**ORT:** T-Center, Rennweg 97-99, 1030 Wien

**ANMELDUNG & INFO:** <https://higher-performance.t-systems.at>

# Doppelt überzeugend: in Leistung und Preis

## Die Embedded-PC-Serie CX5100 für PLC und Motion Control



[www.beckhoff.at/CX51xx](http://www.beckhoff.at/CX51xx)

Mit der Embedded-PC-Serie CX5100 bietet Beckhoff eine kostengünstige Steuerungskategorie für den universellen Einsatz in der Automatisierung. Die drei lüfterlosen, hutschienenmontierbaren CPU-Versionen bieten dem Anwender die hohe Rechen- und Grafikleistung der Intel®-Atom™-Mehrkern-Generation bei niedrigem Leistungsverbrauch. Die Grundausstattung enthält eine I/O-Schnittstelle für Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen, zwei 1.000-MBit/s-Ethernet-Schnittstellen, eine DVI-I-Schnittstelle, vier USB-2.0-Ports sowie eine Multioptionsschnittstelle, die mit verschiedensten Feldbussen bestückbar ist.



**CX5120:**  
Intel®-Atom™-CPU,  
1,46 GHz, single-core



**CX5130:**  
Intel®-Atom™-CPU,  
1,75 GHz, dual-core



**CX5140:**  
Intel®-Atom™-CPU,  
1,91 GHz, quad-core

## Email



# Städte im Visier der Cyber-Ganoven

Der Albtraum ist wahr geworden: Hacker legen das IT-System lahm und erpressen die Hafenstadt Baltimore. Kriminelle nehmen immer öfter Kommunen ins Visier.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK



## Sicherheitsexperten warnen

seit Jahren vor völlig neuen Bedrohungen. Im 600.000 Einwohner zählenden Baltimore im US-Bundesstaat Maryland ist das Schreckensszenario wahr geworden.

Kriminelle haben das IT-System der Stadt lahmgelegt. Datenbanken für Verkehrsstrafen, das Grundbuchregister, das Telefonsystem, die Software zur Abrechnung des Wasserverbrauchs und das System, mit dem die Grundsteuer berechnet wurde – alles funktionsuntüchtig gemacht und von den Hackern verschlüsselt. Nichts geht mehr seit Mai in Baltimore. Der Bürgermeister erhielt einen Erpresserbrief: Gegen Zahlung von drei Bitcoins pro System oder 13 Bitcoins – umgerechnet 100.000 US-Dollar – für alle Systeme händigen die Hacker den digitalen Schlüssel zum Entsperren aus. »Wir reden ab jetzt nicht mehr, wir wollen Geld sehen.« So beendeten die Kriminellen ihren Brief und stellten Bürgermeister Bernard Young auf eine harte Probe. »Die Stadt wird nicht zahlen«, erklärte er zunächst und verhängte dann eine Nachrichtensperre.

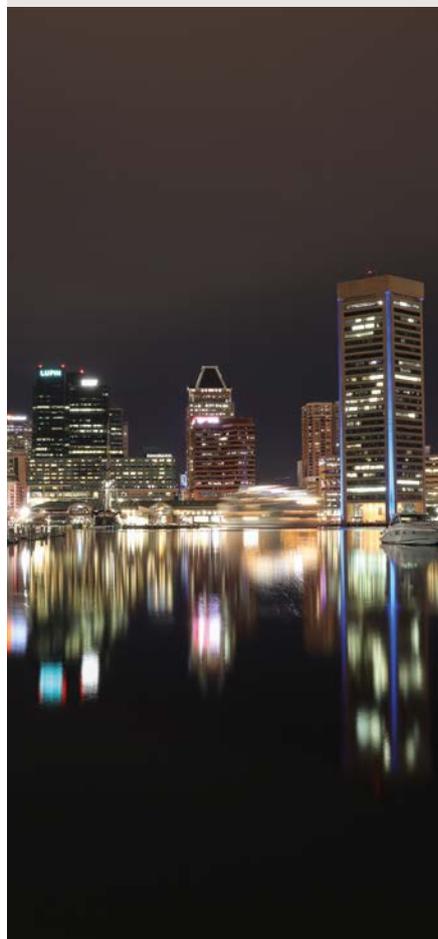
Seither ist das FBI am Werk. Das von den Verbrechern eingesetzte Programm heißt EternalBlue und wurde pikanterweise von der Nationalen Sicherheitsagentur (NSA) entwickelt, um sich Zugang zu allen Systemen verschaffen zu können. Aber statt zum Spionieren im Auftrag des Staates wird EternalBlue nun von Erpressern eingesetzt.

Ende April hat Experte Allan Liska seinen Bericht über den Stand des digitalen Erpressergewerbes fertiggestellt und listet 169 Erpressungsversuche von öffentlichen Einrichtungen auf.

Angefangen hat es 2013 ausgerechnet bei der Polizei von Swansea, Massachusetts, die ein Cryptolocker von ihren Computern ausgesperrt hatte. Eine peinliche



*Wer bricht schon bei der Polizei ein, auch wenn es nur digital ist?*



Angelegenheit, die nur durch die Hartnäckigkeit eines Lokalreporters überhaupt ans Tageslicht kam. 250 US-Dollar Lösegeld zahlte Swansea, was zeigt, dass die ganze Sache damals noch in den Kinderschuhen steckte.

Die Polizei von North Bend bezahlte im Dezember 2018 schon 50.000 Dollar, Jackson County in Georgia im März 2019 schon 400.000 Dollar. Ob in diesem Fällen Bitcoins als Zahlungsmittel verwendet wurden, ist nicht überliefert. Aber die Kryptowährung hat den Vorteil, dass sich die Spuren zum Empfänger leicht verschleiern lassen. Die Gefahr, erwischt zu werden, ist für die Unterweltler dadurch geringer und die erpressten Summen steigen.

Warum ausgerechnet Kommunen als Ziele ausgemacht werden, ist aber nicht ganz klar.

Autor Liska hat eine Vermutung: Die Attacken erfolgen gar nicht gezielt. Vielmehr stolperten die IT-Unterweltler beim Durchsuchen der Netzwerke auf Sicherheitslücken und die seien bei öffentlichen Schulen und Universitäten, bei Kommunen, aber auch bei der Polizei sehr häufig. Wer bricht schon bei der Polizei ein, auch wenn es nur digital ist, dachten sich die Verantwortlichen offensichtlich und verzichteten auf längst übliche Vorsichtsmaßnahmen.

In Baltimore setzen die Erpresser darauf, dass die skandalgebeutelte Stadt sich nicht einer weiteren öffentlichen Blamage aussetzen wollen. Verschwiegenheit sei durchaus eine Tugend der Erpresser, meint Liska. In einem Fall enthielt der Erpresserbrief gar eine Art Vertraulichkeitserklärung: »Uns ist der Schutz Ihrer Privatsphäre wichtig. Alle Aufzeichnungen, insbesondere IP-Adressen und Verschlüsselungscodes werden von uns gelöscht – sobald sie gezahlt haben.«

Wie beruhigend.

# Die Fachmedien des Report Verlags informieren:

## IFES-Studie: Worauf Entscheidungsträger vertrauen

Fachmedien haben bei Österreichs Entscheidungsträgern einen ausgezeichneten Ruf. Sie dienen als seriöse Informationsquelle, zeigen aktuelle Trends auf und liefern Unterstützung bei Investitionsentscheidungen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für empirische Sozialforschung (IFES).

Fachzeitschriften sind für Österreichs Entscheider eine wesentliche Informationsquelle. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des renommierten Instituts für empirische Sozialforschung (IFES) im Auftrag des Österreichischen Zeitschriften- und Fachmedienverbands ÖZV. Fachmedien halten Entscheider über aktuelle Entwicklungen der Branche auf dem Laufenden (96 Prozent) und werden für ihre ausführliche Berichterstattung und Hintergrundinformationen geschätzt (88 Prozent). Für 63 Prozent sind Fachmedien für die kontinuierliche Information über Produkte und Anbieter wichtig. 49 Prozent der Entscheider setzen bei bedeutenden Investitionsentscheidungen auf Informationen aus Fachmedien. Sie liefern laut den Entscheidern Impulse für Kaufentscheidungen (62 Prozent), zeigen Neuheiten, Trends und Marktentwicklungen (91 Prozent), werden als glaubwürdige Quellen, die neutrale und seriöse Informationen liefern (61 Prozent), wahrgenommen, schaffen Markttransparenz (57 Prozent) und stärken die eigene Fachkompetenz (65 Prozent).

**Zur Studie:** Die Grundgesamtheit der Studie sind 350.000 Entscheidungsträger aus der Privat- und Gemeinwirtschaft. Mit einer repräsentativen Stichprobe von 500 Entscheidungsträgern wurden im Frühjahr 2018 telefonische Interviews durchgeführt.

*Welche der folgenden Informationsquellen haben Entscheider in den letzten zwölf Monaten aus beruflichen Gründen genutzt?*

Fachzeitschriften Print & digital	95 %
Gedruckte Fachzeitschriften	92 %
Digitale Angebote von Unternehmen	80 %
Gedruckte Kundenzeitschriften von Unternehmen	70 %
Digitale Angebote von Fachzeitschriften	69 %
Veranstaltungen	60 %
Außendienst-/Vertreterbesuche	57 %
Fachmessen	48 %

Quelle: IFES Fachzeitschriften-Entscheiderstudie 2018

*Informationsquellen, die Neuheiten, Trends und Marktentwicklungen aufzeigen*

Fachzeitschriften Print & digital	91 %
Gedruckte Fachzeitschriften	78 %
Digitale Angebote von Fachzeitschriften	77 %
Fachmessen	74 %
Veranstaltungen	71 %
Digitale Angebote von Unternehmen	64 %
Kundenzeitschriften von Unternehmen	61 %
Außendienst- und Vertreterbesuche	58 %

Quelle: IFES Fachzeitschriften-Entscheiderstudie 2018

*Fachmedien...*

... nutze ich, um über aktuelle Entwicklungen der Branche am Laufenden zu sein	96 %
... schätze ich für ausführliche Berichterstattung und Hintergrundinformation	88 %
... nutze ich, um neutrale Produktvergleiche und Tests zu lesen	77 %
... bieten Argumentationen für innerbetriebliche Diskussionen und Neuerungen	76 %

Quelle: IFES Fachzeitschriften-Entscheiderstudie 2018

*Quellen für glaubwürdige, seriöse Informationen*

Fachzeitschriften Print & digital	61 %
Gedruckte Fachzeitschriften	52 %
Veranstaltungen	52 %
Fachmessen	51 %
Digitale Angebote von Fachzeitschriften	42 %
Digitale Angebote von Unternehmen	32 %
Außendienst-/Vertreterbesuche	31 %
Gedruckte Kundenzeitschriften von Unternehmen	29 %

Quelle: IFES Fachzeitschriften-Entscheiderstudie 2018

> DIE GROSSE UMFRAGE



# KLIMA SCHUTZ

Rund 10.000 Menschen folgten Ende Mai dem Aufruf der Klimaaktivistin Greta Thunberg und demonstrierten anlässlich der Klimaschutz-Konferenz in Wien für effizientere Maßnahmen gegen den Klimawandel. Klimaschutz ist längst kein Randthema mehr, auch die abgesetzte Regierung bezeichnete Klimaschutz als »die größte Aufgabe der Menschheit«. Trotzdem gibt es bislang keine konkrete Klimastrategie. Österreich liegt selbst im EU-Vergleich weit abgeschlagen, obwohl aus heutiger Sicht keines der Mitgliedsländer die Klimaziele erreichen wird. Report(+)**PLUS** hat drei Expertinnen um ihre Einschätzung gebeten.

10

## 1 Ist die Erreichung der EU-Ziele bis 2030 bzw. 2050 noch realistisch?



> **Ulla Rasmussen**  
*Expertin des Verkehrsclubs Österreich*

Aus Sicht des VCÖ ist es realistisch, im Verkehrsbereich die Klimaziele zu erreichen. Die Lösungen dafür gibt es bereits, ebenso die Bereitschaft großer Teile der Bevölkerung, ihr Mobilitätsverhalten zu verändern. Was aber klar ist: Die Zeit eilt. Es bleiben nur noch elf Jahre, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß des Verkehrs um ein Drittel zu reduzieren. Und in den vergangenen vier Jahren stiegen in Österreich die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Verkehrs. Wir brauchen mehr Tempo – aber nicht auf der Autobahn, sondern beim Klimaschutz.

> **Ulrike Rabmer-Koller**  
*Vizepräsidentin der Wirtschaftskammer Österreich*

Bezüglich der EU-2030-Ziele bin ich zuversichtlich. Eine wahre Herkulesaufgabe ist die Erfüllung des Pariser Klimaschutzabkommens. Es reicht nicht aus, dass die EU mit ihrem 10 %-Anteil an den Weltemissionen mit gutem Beispiel vorangeht. Alle Teile der Erde sind gefordert, ihre Zusagen einzuhalten und auf ein Level zu bringen, das der EU-Reduktion entspricht. Leider passiert in der Realität das Gegenteil: Wichtige Staaten rudern zurück. Die Wirtschaft sehe ich hier als unverzichtbaren Partner, ja Motor der Transformation.

> **Helga Kromp-Kolb**  
*emer. Professorin für Meteorologie und Klimatologie, Universität für Bodenkultur*

Ja, der IPCC-Bericht SR15 kommt ganz eindeutig zu dem Schluss, dass es keinen wissenschaftlichen Grund gibt, warum wir 1,5 °C nicht einhalten könnten. Auch die Technologie ist verfügbar – jedenfalls ist sie ausreichend, um zu beginnen.



Fotos: iStock, VCÖ-Rita Newman, WKÖ-Kucera

## 2 Welche Maßnahmen sind dafür unumgänglich?

### > Ulla Rasmussen

Erstens: aufhören, das Falsche zu tun. Dazu zählen die massive Zersiedelung, der Straßenausbau und die umweltschädlichen Subventionen, wie die Steuerbefreiung von Kerosin, die Steuerprivilegien für Firmenwagen und Dieseltreibstoff. Zweitens: das Angebot an umweltverträglicher Mobilität massiv verbessern, also mehr Bahn und Bus, massiver Ausbau der Rad-Infrastruktur. Drittens: umweltfreundliches Verhalten belohnen und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß höher besteuern. Deshalb fordert der VCÖ eine ökosoziale Steuerreform.

## 3 Soll der Klimaschutz in der Verfassung verankert werden?

### > Ulla Rasmussen

Wir werden die Klimaziele nur erreichen, wenn alle Gesellschaftsbereiche einen Beitrag zum Klimaschutz leisten und die Politik auf allen Ebenen dem Klimaschutz höchste Priorität einräumt. Die Verfassung ist das wichtigste Regelwerk unserer Gesellschaft. Und die Bewältigung der Klimakrise ist unsere allergrößte Herausforderung. Somit macht es schon Sinn, wenn der Klimaschutz in der Verfassung verankert wird.

### > Ulrike Rabmer-Koller

Der Umbruch gelingt, wenn alle mitspielen. Der Staat muss bürokratische Hürden für Energiewendeinvestitionen wegräumen. Attraktive Angebote setzen sich von selbst durch und brauchen nicht verordnet zu werden. Genehmigungsverfahren für saubere Stromproduktion, Speicher und Leitungen dürfen nicht bis zum Nimmerleinstag dauern. Warum braucht das Gewerbe zwei behördliche Genehmigungen, wenn es Solarenergiemodule auf dem Dach installiert? Das schreckt viele ab, genauso wie die Besteuerung der Stromerzeugung für den Eigenbedarf.



### > Ulrike Rabmer-Koller

Dort ist er ja schon verankert. Ich finde, dass wir dem Klimaschutz mit innovativen Maßnahmen mehr helfen als mit Herumdoktern an Staatszielen. Machen wir Klimaschutz alltags-tauglich. Dazu nur wenige Beispiele: Stellen wir erschwingliche CO<sub>2</sub>-freie Wärmeversorgung für Haushalte und Betriebe sowie attraktive öffentliche Verkehrsmittel bereit. Geben wir den Menschen die Möglichkeit, ihr privates Kapital für Energiewendeinvestitionen bonitäts-gesichert und steuerbegünstigt anzulegen und unterstützen wir »GreenTech made in Austria« beim Export in Drittstaaten. Damit können auch außerhalb Europas Klimaschutzmaßnahmen umgesetzt werden.

11

### > Helga Kromp-Kolb

Es geht nicht mehr um kleine, inkrementelle Änderungen, sondern um wirkliche »Sprünge«. Das bedeutet z.B. eine wirkmächtige sozial-ökologische Steuerreform, also die kräftige Besteuerung fossiler Energie bei gleichzeitiger Auszahlung eines Klimabonus an wirtschaftlich schwächere Haushalte, Ausbau des öffentlichen Verkehrs und anderer moderner Mobilitätskonzepte, vor allem im ländlichen Raum. Aber es genügt keine einzelne Maßnahme – es muss eine umfassende, nationale Anstrengung unter Einbindung der Bevölkerung werden. Im Rahmen des Projektes UniNETZ stellt die Wissenschaft, angeführt von BOKU, WU und Uni Graz, koordiniert vom CCCA gerade solche Maßnahmenpakete als Referenz für Politiker und die Öffentlichkeit zusammen, die dann hoffentlich breit diskutiert werden.



### > Helga Kromp-Kolb

Es kann nicht schaden. Aber Nachhaltigkeit umfasst Klimaschutz, und wie wir am Beispiel des VGH-Urteils zur dritten Piste gesehen haben, nützt die Verankerung im konkreten Fall nichts.

Ich habe aufgrund dieses Urteils einiges an Vertrauen in die österreichische Rechtsprechung verloren. Jedenfalls müssten die Staatsziele sich auch in den übrigen Gesetzen widerspiegeln. Ich würde auch vorschlagen, dass in der Ausbildung von Juristen ein Mindestmaß an naturwissenschaftlichem und systemischem Denken vermittelt wird.

”



12

Es wird wieder mehr geheiratet, doch an eine bestimmte Marke binden sich immer weniger Menschen. Unternehmen sollten gerade deshalb in Beziehungsarbeit investieren: Neukunden zu gewinnen, ist erheblich aufwendiger und teurer, als Stammkunden emotional zu binden.

**> Ganze Generationen sind** damit aufgewachsen, kaum jemand kennt sie nicht. Seit mehr als 100 Jahren ist Nivea eine der beliebtesten und bekanntesten Marken der Welt. 1905 ließ Beiersdorf den Namen »Nivea« (»die Schneeweiße«) beim Kaiserlichen Patentamt als Warenzeichen eingetragten, obwohl die berühmte weiße Creme erst 1911 auf den Markt kam. Seit 1925 wird sie in den charakteristischen blauen Blechdosen verkauft. Obwohl Beiersdorf die Creme während des Krieges vorübergehend in Behältern aus Pappe und Glas abfüllte und inzwischen viele Nivea-Produkte in Kunststoffverpa-



ckungen erhältlich sind, ist sie bis heute unverwechselbar und gilt als Musterbeispiel der Markenführung.

Was die Dachmarke des Konzerns besonders auszeichnet, ist die starke emotionale Bindung. In Zeiten, da die Treue der Kunden zu Unternehmen und Marken stetig abnimmt, nimmt Nivea damit eine außergewöhnliche Stellung ein. Die Serviceplan-Gruppe bezeichnet die Abwanderung der Stammkunden bereits als größte Bedrohung für Marken. Pro Jahr verlieren Unternehmen im Schnitt 30 % ihrer Bestandskunden. Deren Bedeutung wird meist unterschätzt: Ihr Umsatzanteil beträgt aber 66 %. Für jeden verlorenen

Stammkunden müssten vier neue Kunden gewonnen werden.

Trotzdem fließen die Marketingbudgets fast zur Gänze in die Ansprache von Neukunden. Höchst unwirtschaftlich, denn drei Viertel der neuen Kunden kaufen nur ein einziges Mal. Den für die aktuelle Studie der Marken-Roadshow 2019 untersuchten Marken gelang es nicht, auch nur die Hälfte ihrer Bestandskunden länger als zwei Jahre zu halten.

**>> Lust auf Neues <<**

Eine langfristig ausgerichtete Markenentwicklung baut auf einem tiefen Kundenverständnis auf. Ein strategisch agierendes Unternehmen weiß, wer wann und warum welche Produkte kauft. Musste man sich früher auf Ergebnisse aus Kundenbefragungen verlassen, liegen im Zuge der Digitalisierung weitaus verlässlichere und umfassendere Daten über das Kundenverhalten vor. Der »gläserne Kunde« ist Realität, doch trotz ausgefeilter Technologien sind Konsumenten unberechenbarer und illloyaler denn je. Mehr Möglichkeiten bedeuten mehr Versuchungen – durch die zunehmende Zahl an Kaufoptionen steigt auch die Lust, einmal et-

Foto: iStock, Beiersdorf AG



David Burnand, Adobe EMEA: »Besser und vielfältiger mit den Kunden in Kontakt zu treten und ein individuelles Erlebnis zu ermöglichen, sind inzwischen die wichtigsten Beweggründe für den Einsatz künstlicher Intelligenz.«

was Neues auszuprobieren. Um diese Kunden dauerhaft zu binden, greifen Preisaktionen, die nur vorübergehend Aufmerksamkeit generieren, viel zu kurz. Bietet die Konkurrenz einen noch niedrigeren Preis, sind die Kunden gleich wieder weg. »Loyalitätsstarke Marken setzen nicht auf Rabatte und Promotions, sondern auf Werte und Qualität«, erklärt Peter Haller, Geschäftsführer der Serviceplan-Gruppe. Er rät dazu, die Analyse von Bindungsfaktoren an den Beginn der strategischen Markenentwicklung zu setzen.

Den Fokus auf bestehende Kunden zu richten, macht sich in mehrfacher Hinsicht bezahlt: Stammkunden sind in der Regel bereit, auch höhere Preise zu bezahlen, da sie gute Qualität und individuellen Service zu schätzen wissen. Sie empfehlen Produkte oder Dienstleistungen gerne weiter und folgen mitunter auch in andere Geschäftsfelder. So nahm Bahlsen in diesem Frühjahr mit drei Eissorten einen Abstecher vom Kekesregal in deutsche Tiefkühltruhen, was von den Konsumenten recht wohlwollend angenommen wurde.

#### >> Was Kunden wollen <<

Die Selbsteinschätzung der Unternehmen lässt, wenn es um das Wissen über ihre Kunden geht, noch zu wünschen übrig. In einer Erhebung des Österreichischen Gallup Instituts gaben 89 % an, zu ►

## ACHT TIPPS ZUR KUNDENBINDUNG

**1. Ausgezeichneter Service:** Ein Unternehmen, dem die bestehende Kundenbasis wegbreicht, wird sich nicht lange am Markt behaupten können. Service ist einer der wichtigsten Faktoren, um Kunden zu binden – und der häufigste Grund, weshalb sie zu einem anderen Anbieter wechseln. Was die Sache noch schlimmer macht: 79 % der Kunden erzählen negative Erfahrungen weiter.

**2. Erreichbarkeit:** Die Kontaktdaten sollten auf der Website und der Rechnung präsent platziert sein. Gerade wenn es in der Kundenbeziehung kriselt, können eine schnelle Kontaktmöglichkeit und die entsprechende Reaktion erste Wogen glätten. Gibt es keine Hotline für dringende Anliegen, sollten Nachrichten – telefonisch oder schriftlich – zumindest deponiert werden können und deren Bearbeitung ehestmöglich erfolgen.

**3. Kontakt halten:** Viele Kunden schätzen es durchaus, wenn der Kontakt nach dem Kauf nicht abreißt. Für den Verkäufer ist es eine gute Gelegenheit, sich nach der Zufriedenheit mit dem Produkt/der Dienstleistung oder offenen Fragen zu erkundigen und allfällige Kritik abzufangen.

**4. Feedback umsetzen:** Eine regelmäßig durchgeführte Kundenbefragung sowie Social-Media-Kommentare geben wertvolle Hinweise, welche Wünsche, Fragen oder Probleme die Kunden bewegen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten freilich ernst genommen und für Verbesserungen genutzt werden.

**5. Zusatzinformationen:** Viele Produkte haben Funktionen und Einsatzmöglichkeiten, an die man nicht gleich denkt. Ein Link, ein Blogartikel oder How-to-Videos können Kunden interessante Informationen liefern.

**6. Personalisierte Angebote:** Die Online-Riesen zeigen vor, wie erfolgreich consequente Empfehlungen für ähnliche Produkte sein können. Wer jedoch nicht in den Spam-Ordner verbannt werden möchte, sollte Kunden nur Vorschläge mit echtem Mehrwert schicken, also exklusive Angebote und Rabatte oder Zusatzkomponenten zu einem gekauften Produkt.

**7. Danke sagen:** Ein Preiszuckerl wird man nicht ablehnen, doch ein ehrliches Dankeschön hat vielleicht sogar einen höheren Stellenwert. Zur individuellen Note mit einer handschriftlichen Karte und einem kleinen Geschenk kombiniert, kann diese Aufmerksamkeit manchmal Wunder bewirken.

**8. Gemeinsam feiern:** Jahrestage, Geburtstage oder Jubiläen mit Kunden zu feiern, setzt sich langsam auch im B2B-Bereich durch und ist ein beliebter Anlass für Events oder individuelle Aktionen.

Quelle: atms

“  
**Markentreue ist ein Wettbewerbsvorteil, den nur wenige haben.**  
 ”



wissen »was unsere Zielgruppe erwartet und schätzt«. Doch nur 45 % wissen, »wie unsere Kunden die Customer Experience anhand der relevanten Faktoren bewerten«.

Andrea Fronaschütz, COO und Gesellschafterin des Österreichischen Gallup Instituts, nennt als wichtigste Kennzahlen den Kundenzufriedenheitsindex, den Kundenbindungsindex und den Net Promoter Score, der die Zufriedenheit und die Bereitschaft zur Weiterempfehlung quantifiziert. Diese Benchmarks werden jedoch von den Unternehmen großteils nicht erhoben. Am häufigsten werde die Wiederkauftrate gemessen, diese sei aber »ein fragiler Wert«, so Fronaschütz. Bereiche wie Touchpoints oder

die Consumer Journey finden kaum Berücksichtigung.

Geht es nach dem Zukunftsdenker Dirk Herrmann, sollten Unternehmen den Begriff »Kundenbindung« ohnehin aus ihrem Wortschatz streichen. »Kunden wollen nicht gebunden, sondern geliebt werden«, plädierte er beim Druck- & Medienkongress 2018 dafür, die Welt durch die Brille der Kunden zu sehen, um ihre Bedürfnisse zu erkennen. Diesen Weg ging A1 und machte damit gute Erfahrungen: Mit Projekten wie #aktivImInternet oder Smart Home sprach der Telekomanbieter gezielt einzelne Kundengruppen an und entwickelte gemeinsam mit ihnen Produkte. So gibt es inzwischen eigene

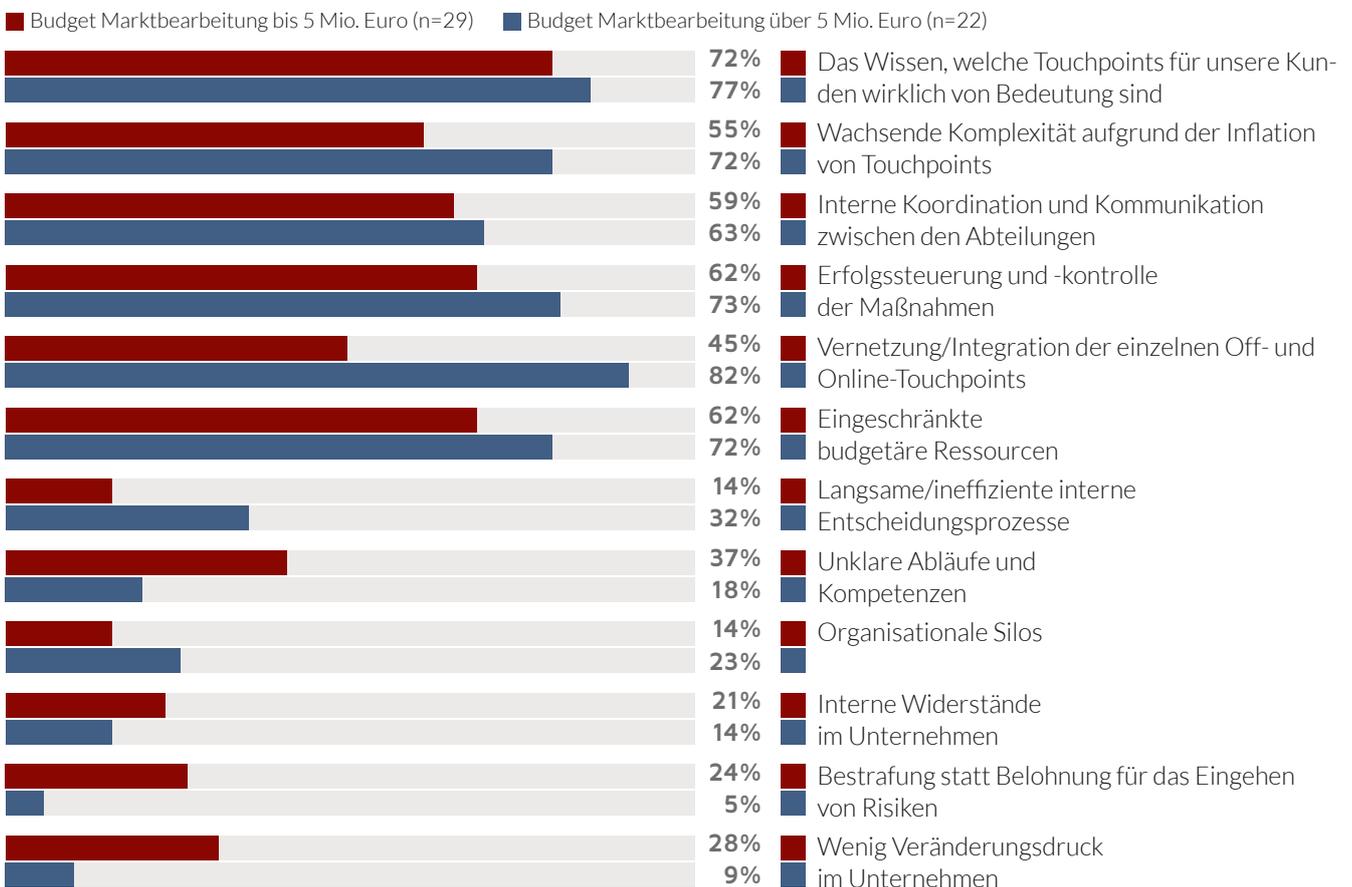
Hotlines für SeniorInnen und Installations-Tutorials auf YouTube. Auch die Bedienungsanleitungen wurden umgestellt und enthalten jetzt mehr Bilder und weniger Text.

**>> Emotionale Bindung <<**

Spielten früher Effizienz und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis eine Schlüsselrolle, haben sich die Erwartungen und Ansprüche der Kunden stark gewandelt. Markentreue ist ein Wettbewerbsvorteil, den nur noch wenige für sich beanspruchen können. Bei einer im Vorjahr durchgeführten Befragung durch SAP Customer Experience nannten die Konsumenten Datenschutz, Komfort und exzellenten Service als wichtigste

**HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG DER CUSTOMER EXPERIENCE**

Wo sehen Sie die Herausforderungen in Ihrem Unternehmen, wenn es darum geht, die Customer Experience zu verbessern?



Quelle: Das Österreichische Gallup Institut

Themen. Damit Marken zu »Love Brands« werden, braucht es aber wesentlich mehr – nämlich Emotionen. Laut einer Umfrage der Markenagentur Havas Group schätzen 32 % der Kunden eine Marke, wenn diese ihnen mehr bietet, als sie erwartet hatten. Menschen lieben Überraschungen. Agiert ein Unternehmen am Puls der Zeit und initiiert aktiv neue Trends, vermittelt das ein Gefühl von Freiheit und Grenzenlosigkeit.

Auch gemeinsame Werte oder Ziele schweißen Kunden und Unternehmen zusammen. Das funktioniert allerdings nur, wenn diese Inhalte für den Konsumenten an jedem Punkt der Customer Journey erkennbar und erlebbar sind.

Bei Marken, die seit der Kindheit oder Jugend vertraut oder mit wichtigen Ereignissen im Leben verknüpft sind, ist die Bindung besonders ausgeprägt. Die dazugehörigen Produkte verkörpern Erinnerungen an bestimmte Momente oder Personen. Sie signalisieren Sicherheit und Stabilität, wie Wissenschaftler am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der Universität Gießen analysierten. Nivea wurde für viele Menschen zum Lebensbegleiter. Diese positive Grundhaltung lässt auch Fehler verzeihen: Als Volkswagen in den Abgaskandal schlitterte, schadete das dem Image des Autobauers nur bedingt. Seit 2004 und bis heute ist VW in Deutschland und Österreich unangefochten die Automarke, der das größte Vertrauen ausgesprochen wird – weit mehr als BMW und Mercedes.

### >> In Kontakt bleiben <<

Nur über individuelle Erlebnisse kann eine derart enge Beziehung wachsen. Deshalb kommen auch Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen an ein Millionenpublikum adressieren, nicht daran vorbei, potenzielle Konsumentengruppen gezielt anzusprechen. Eine einzige Kampagne für alle wird von den Kunden als beliebig wahrgenommen. ▶



## Wisch und weg

Heute sorgen Meinungsgruppen mit Echo-Kammern für das Gefühl von Kontrolle über das eigene Leben. Über Loyalität in einer VUCA-Welt.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

**Zu Beginn eine – zugegeben** sehr subjektive – Beobachtung als langjähriger FH-Dozent: Die Aufmerksamkeitsspanne vieler Studierender sinkt Jahr für Jahr. Zu meiner Studienzeit vor 30+- Jahren war es ganz normal, eine Vorlesung lang mehr oder weniger konzentriert bei der Sache zu bleiben. Heute braucht es alle paar Minuten einen überraschenden Aufmerksamkeits-Catcher, um Studierende aus ihrer permanenten Online-Präsenz herauszuholen. Studien belegen, dass die Zeitspanne, in der sich Menschen ununterbrochen einer Tätigkeit widmen können, im Durchschnitt nur noch bei 40 Sekunden liegt.

Das menschliche Gehirn ist seit grauer Vorzeit darauf konditioniert, unsere Aufmerksamkeit ganz schnell auf das Wichtigste zu lenken. Zum Überleben war jedes Rascheln im Gebüsch wichtig. Bestand dann doch keine Gefahr, konnte man gleich wieder entspannt zur Nahrungssuche zurückkehren. Dieser Mechanismus steckt tief in uns. Nur der Teil mit dem entspannten Zurückkehren funktioniert seit jüngster Zeit nicht mehr so gut.

Wir leben heute in einer Aufmerksamkeitsökonomie, die sich durch Portale, Influencer und Co geschickt monetarisieren lässt. Die Intervalle werden durch Smartphone, Twitter, Newsfeeds etc. immer kürzer. Dem entsprechend müssen die Botschaften immer lauter und schriller werden, um überhaupt noch Gehör zu finden. Doch dabei ist es wie in der Oper: Steht während der Vorstellung ein Besucher vom Sitz auf, sieht er kurzfristig natürlich besser. Wenn dann aber alle aufstehen, hat sich die Situation für das ganze Publikum dauerhaft verschlechtert. Das mag ein wesentlicher Grund sein, warum es in sozialen Medien zu einer so starken Polarisierung kommt und sich gesellschaftliche Gräben immer mehr vertiefen.

Steinzeitliche Clanstrukturen boten Schutz im »wir gegen die« und forderten gleichzeitig bedingungslose Loyalität der Mitglieder ein. Diese Zugehörigkeit war der wichtigste persönliche Bezugsrahmen, der gleichzeitig Orientierung schuf und so die eigenständige Einteilung in »gut oder schlecht« auch weitgehend überflüssig machte.

Heute haben Meinungsgruppen mit ihren Echokammern die physischen Clans von einst in dieser Hinsicht virtuell abgelöst. Sie schaffen den neuen Bezugs- und Orientierungsrahmen. Sie sorgen für das Gefühl von Kontrolle über das eigene Leben, Zugehörigkeit und Selbstwertschutz. Sie schaffen ein Ventil für Ärger. Alles archaische, neurobiologische Grundbedürfnisse des Menschen, übertragen in die heutige VUCA-Welt, in der Volatilität (V), Unsicherheit (U), Komplexität (C) und Ambiguität/Mehrdeutigkeit (A) so rasant ansteigen. Es ist so viel einfacher, einer simplifizierenden Antwort zu folgen, als sich selbst über die Vielschichtigkeit einer komplexen Frage den Kopf zu zerbrechen. Eine über Twitter hinausgebrüllte Schwarzweiß-Ansage mit vielen Rufzeichen zieht mehr Aufmerksamkeit auf sich als die Einladung zur neutralen Reflexion mit einem Fragezeichen.

Im Wiener Sigmund-Freud-Park steht auf einer schlichten Granitsäule »Die Stimme der Vernunft ist leise«. Angesichts der jüngsten Vorzugstimmergebnisse bei den EU-Parlamentswahlen ist davon auszugehen, dass Clan-Loyalität bei einer erstaunlich großen Gruppe von Wählern jedenfalls höher als Vernunft eingeschätzt werden muss.

Info: [www.herbertstrobl.cc](http://www.herbertstrobl.cc)

Der Autor: Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet als systemischer Unternehmensberater.

Je genauer die Informationen über neue Produkte, Services und Angebote auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt werden, umso besser sind die Chancen, Kunden zu binden. »Bindung hat viel mit regelmäßigem Kontakt – und zwar über mehrere Kanäle – zu tun, ohne dass die Kunden deshalb ständig kaufen müssen«, erklärt Verkaufsexperte Roman Kmenta. »Es gilt dranzubleiben, vor allem bei Produkten, die mit Frequenzen von zwei, drei Jahren gekauft werden. Wenn dazwischen nichts passiert, ist der Kunde weg.«

Lose in Kontakt zu bleiben, geht heute viel leichter als früher. Lufthansa erreicht seine jährlich mehr als vier Millionen Kunden in 106 Ländern mit einem hochgradig individualisierten Newsletter- und E-Mail-Service. Der Einzug digitaler Technologien ins Marketing wird von der Branche aber durchaus kritisch gesehen. Als Zalando im Vorjahr 250 MitarbeiterInnen kündigte und durch Algorithmen ersetzt, löste das eine Grundsatzdiskussion über künstliche Intelligenz aus. Diese Systeme machen es jedoch erst möglich, die Fülle an komplexen Daten

16

**32% DER KUNDEN**

schätzen eine Marke besonders, wenn diese ihnen mehr bietet, als sie erwartet hatten.

rasch auszuwerten, um die Marketingmaßnahmen auf die Bedürfnisse der Kunden abstimmen zu können. Zalando konnte durch exklusive Features wie Stilberatung, die nur Mitgliedern des kostenpflichtigen Kundenclubs offensteht, die Website-Besuche 2018 um fast 30 % steigern.

Rund die Hälfte der Kunden ist bereit, persönliche Daten preiszugeben, wenn sie im Gegenzug hilfreiche und personalisierte Angebote bekommen. »Besser und vielfältiger mit den Kunden in Kontakt zu treten und ein individuelles Erlebnis zu ermöglichen, sind inzwischen die wichtigsten Beweggründe für den Einsatz künstlicher Intelligenz. Perspektivisch werden die Algorithmen immer weiter lernen und sich anpassen, sodass wir unsere Kunden nicht nur überraschen und begeistern können, sondern auch helfen, ihre Probleme schnell und einfach zu lösen«, sagt David Burnand, Enterprise Marketing Director bei Adobe EMEA.

Durch die rasante Weiterentwicklung von Spracherkennung hat die Kommunikation über virtuelle Assistenten eine neue Qualität erreicht. Insbesondere für Online-

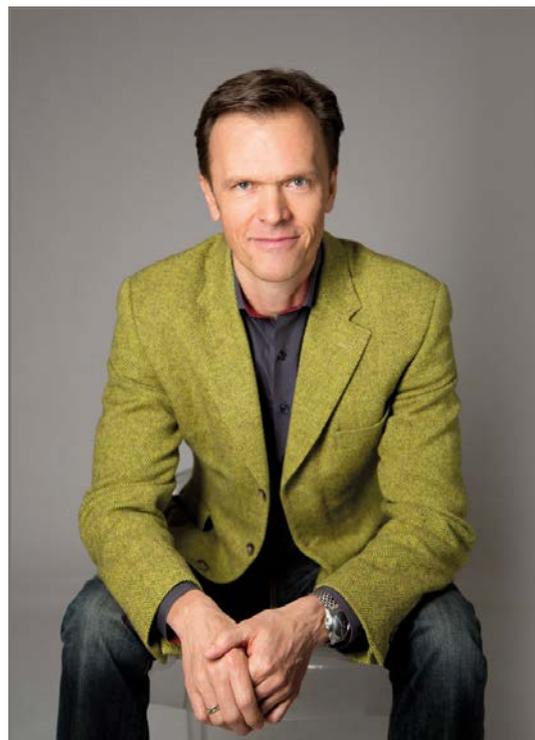
Handel und Service-Plattformen eröffnen Chatbots neue Möglichkeiten – sie sind immer erreichbar, stets freundlich und vergessen nichts. Vertriebsexperte Roman Kmenta hält Online-Händler deshalb sogar für die besseren Verkäufer: »Bei Amazon bekommen Sie immer Zusatzprodukte angeboten; und zwar nicht nur während Sie im Webshop sind, sondern auch in den Tagen danach. Das kann man mögen oder auch nicht, aber der elektronische Verkäufer tut seine Pflicht. Wenn Sie in einer Boutique oder in einem Schuhgeschäft etwas kaufen, ruft später niemand an und fragt, ob Sie zufrieden sind.«

>> **Punktesammeln** <<

14 Kundenkarten trägt der Durchschnittsösterreicher im Geldbörstel herum. Durch die kürzlich erfolgte Zusammenführung im jö-Bonus-Club sind es nun ein paar weniger. Nicht nur die Töchter der Rewe-Gruppe, sondern auch branchenfremde Unternehmen wie OMV, Libro, Interio und Bawag kamen an Bord. Bereits 2018 bündelten u.a. dm, Fressnapf und BP ihre Bonussysteme unter dem Dach des Multipartnerprogramms Payback. Der Vorteil für die Kunden ist überschaubar: Die Rabatte fallen relativ gering aus, und um sie einlösen zu können, muss erneut eingekauft werden. Um den Erlebnisfaktor zu bedienen, bietet der jö-Bonus-Club exklusive Events an.

Für die Handelsketten liegt der wahre Gewinn in den detaillierten Informationen über ihre Kunden. Dank digitaler Einkaufs- und Bezahltechnologien sind diese trotz Datenschutz leicht zugänglich und nutzbar. Das Paschinger Start-up hello again macht das klassische Treuesystem mobil. »Die Plastik-Stammkundenkarte ist tot«, sagt Franz Tretter, der gemeinsam mit Runtastic-Gründer Florian Gschwandtner das Unternehmen auf die Beine stellte.

hello again entwickelt maßgeschneiderte Loyalty-Apps fürs Smartphone, die auch die Kommunikation und den Spieltrieb anregen. So gibt es Bonuspunkte für die Bewertung von Produkten und Services oder das Werben neuer Mitglieder. Kunden von Fitness-Studios oder Golfclubs können beispielsweise in Form einer Rangliste in Wettbewerb miteinander treten. Im Idealfall entsteht eine eigene Community. Statt standardisierter Nachrichten werden User persönlich angesprochen, etwa mit einem Geburtstagsangebot. Die App-Schmiede betreut bereits mehr als 200 Kunden in vier Ländern und setzt auf die Zugkraft sozialer Medien. Über die Anbindung an Instagram kann gleich beim Friseur ein Foto gepostet werden. Natürlich gibt's auch dafür Punkte. ■



**(+) PLUS:** Viele Unternehmen konzentrieren ihre Anstrengungen auf die Gewinnung von Neukunden statt auf die Bindung von Stammkunden. Ist das der falsche Weg?

**Roman Kmenta:** Der richtige Weg wäre beides. Bei den meisten Unternehmen fallen im Laufe der Zeit aus den unterschiedlichsten Gründen Kunden weg. Die müssen ersetzt werden. Man muss jedoch differenzieren: Die Unternehmen sagen zwar, dass ihnen die Neukundengewinnung sehr wichtig ist. Von den Verkäufern wird sie aber ganz hinten angereicht, weil es eine relativ unangenehme Aufgabe ist. Das zeigt sich vor allem bei Verkäufern, die schon mit Stammkunden gut versorgt sind.

**(+) PLUS:** Welche Fehler werden bei der Akquirierung von Kunden gemacht?

**Kmenta:** Hier gibt es strategische und taktische Fehler. Es wird zu wenig geplant. »Wir brauchen dringend neue Kunden«, heißt es, und dann wird hektisch irgendetwas gemacht. Wenn ich vorher definiere, wer überhaupt mein perfekter Kunde ist und eine passende Lösung für dessen Probleme biete, ist es schon viel einfacher. Die Kundengewinnung wird oft auch mit zu wenig Fleiß betrieben. Kontakte bringen Kontrakte – wer öfter zum Telefon greift, hat die Nase vorn. Das wird aber ungern gemacht.

# »Kunden wollen ernst genommen werden«

Statt zu Preisschlachten rät Verkaufsprofi Roman Kmenta zu Service mit Mehrwert. Emotionen bleiben der wichtigste Entscheidungsfaktor.

**(+) PLUS:** Sind Emotionen tatsächlich so wichtig – Stichwort Customer Experience?

**Kmenta:** Emotionen sind der Kaufentscheidungs faktor Nr. 1, auch wenn sie oft im Verborgenen ihre Wirkung entfalten. Man versucht gerade, im B2B-Bereich dieses Gewicht zu reduzieren und durch Ausschreibungen und professionelle Einkäufer sachliche Entscheidungen zu treffen. Doch so sehr wir uns bemühen, letztlich ist es immer eine emotionale Angelegenheit.

**(+) PLUS:** Wie lässt sich das auf den Online-Bereich übertragen? Da fehlt ja die menschliche Komponente.

**Kmenta:** Im Internet wird bereits viel mit Chats gearbeitet, aber Emotionen betreffen nicht nur die sprachliche Interaktion, sondern Bilder, Farben, Marken, das Produkt selbst. Deshalb wird professionell ausgetestet, bei welchem Hintergrund ein Kunde länger verweilt oder ob der Button eher gedrückt wird, wenn er rot, grün oder blau ist. Im Offline-Bereich macht sich darüber kaum jemand Gedanken, außer vielleicht die ganz großen Händler.

**(+) PLUS:** Ein beliebtes Loyalitätsinstrument sind Bonuspunkte. Ein taugliches Mittel oder veraltet?

**Kmenta:** Wahrscheinlich geht es Ihnen wie mir: Ich habe Unmengen von Kundenkarten, verwende aber nur ganz wenige, nämlich dort, wo ich oft und gerne einkaufe und

« **DAS PUNKTESAMMELN FUNKTIONIERT, ABER ES MUSS WIRKLICH EINEN NENNENSWERTEN VORTEIL FÜR DEN KUNDEN BRINGEN. PSEUDO-VORTEILE KOMMEN NICHT GUT AN. »**

wo der Bonus wirklich einen nennenswerten Rabatt bringt. Es gibt Berichte, wonach 80 % der gesammelten Flugmeilen nicht eingelöst werden. Wobei: Jeder, der das Einlösen schon einmal versucht hat, muss zugeben, dass es gar nicht so einfach ist.

Das Punktesammeln funktioniert durchaus, aber es muss wirklich einen Vorteil für den Kunden bringen und darf nicht zu kompliziert sein. Kein Vorteil wäre: Man sammelt Punkte und kann diese dann eintauschen, um ein Produkt billiger zu kaufen. Statt 50 Euro zahlt man nur 25, ahnt aber, dass man das Produkt woanders auch um diesen Preis bekommen hätte. Diese Pseudo-Vorteile kommen nicht gut an.

**(+) PLUS:** Über Kundenkarten generieren die Unternehmen wertvolle Daten über das Kaufverhalten. Ist das ein fairer Deal?

**Kmenta:** Generell geben wir permanent Daten über uns preis. Jeder muss sich bewusst sein, sobald eine Kunden- oder Kreditkarte verwendet wird, sind Informati-

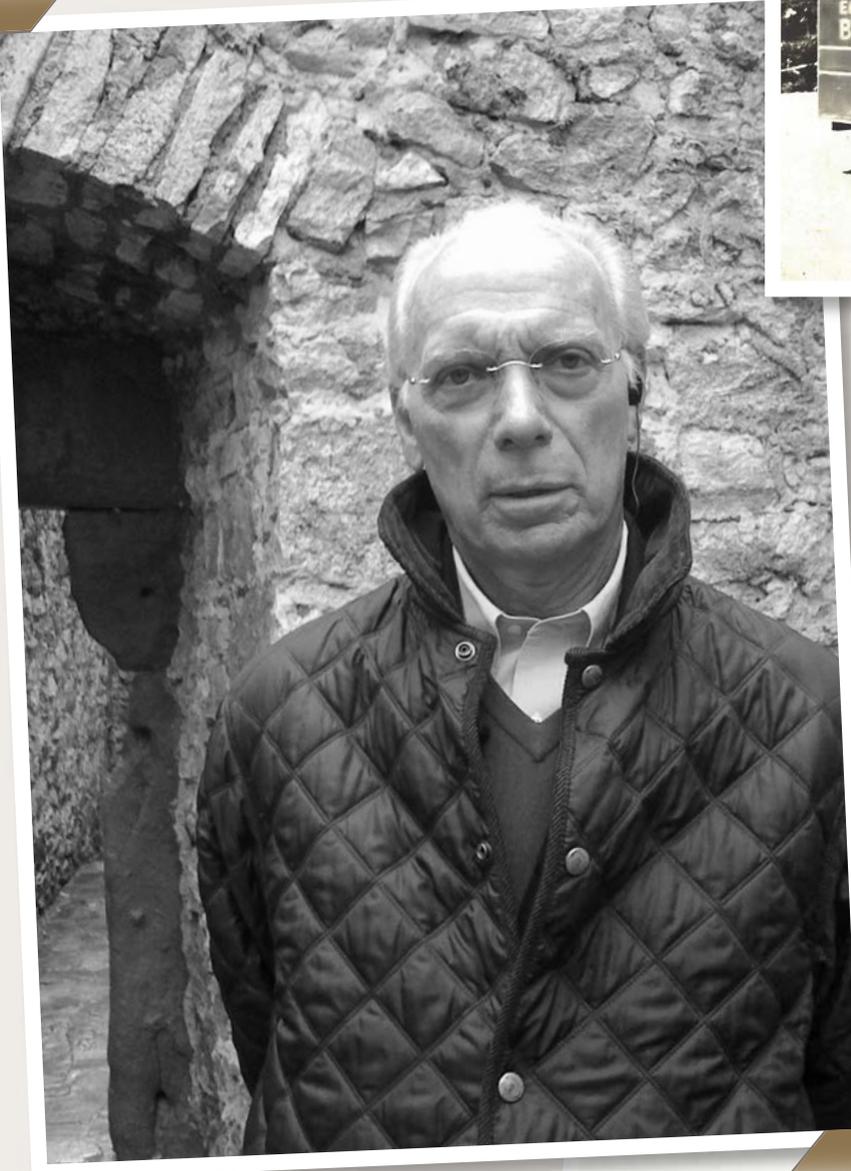
onen im Umlauf – Datenschutz hin oder her.

**(+) PLUS:** Wie können Kunden zur Rückkehr bewegt werden?

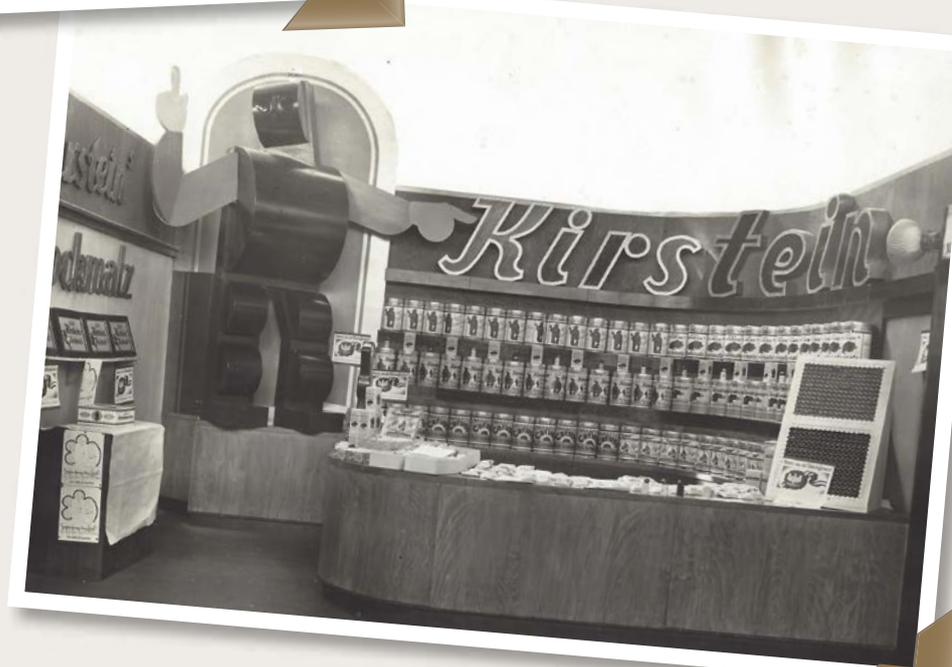
**Kmenta:** Indem ich einen Mehrwert biete. Oft werden Kunden mit niedrigen Preisen gelockt. Das sind potenzielle Schnäppchenjäger und hochgradig illoyal. Will ich diese Kunden überhaupt haben? Statt des permanenten Preisschleuderns, das sich ohnehin die wenigsten Unternehmen leisten können, wäre es sinnvoller, die Kunden z.B. über ein tolles Erlebnis zu binden. Der Apple-Service hat mich unlängst richtig begeistert. Ich wurde sofort zurückgerufen und mehrere Mitarbeiter haben sich mit meinem Problem befasst, bis es gelöst war. Kein Vergleich zu anderen Unternehmen, wo man die Hotline nicht einmal erreicht und Informationen nicht weitergeleitet werden. Da gebe ich gerne mehr Geld aus, wenn ich dafür eine bessere Betreuung bekomme. Das bindet Kunden.

**(+) PLUS:** Bei verärgerten Kunden ist es dafür vermutlich zu spät.

**Kmenta:** Ich würde die Karten auf den Tisch legen: Sorry, da ist etwas schief gelaufen, aber wir würden es gerne noch einmal mit Ihnen versuchen. Statt dieser versteckten Werbegeschichten, die ohnedies meist durchschaubar sind, tut eine offene, ehrliche Art vielleicht ganz gut. Kunden wollen ernst genommen werden. ■



“  
Ich habe nicht  
damit begon-  
nen, weil mir so  
fad war.  
”





# »Ich habe noch ein halbes Dutzend Ideen im Kopf«

Über 45-Jährigen sind die dunklen Malzzuckerl und vor allem das kantige Blockmalz-Männchen noch in guter Erinnerung. Willy Kirstein, Urenkel des Erfinders, hat sich mit 78 Jahren die Markenrechte zurückgeholt. Über das Geheimrezept, seine Unternehmensphilosophie und wie er die Traditionsmarke Blockmalz vor dem Vergessen bewahren will, erzählt er im Report(+)PLUS-Interview.

19

VON ANGELA HEISENBERGER

**(+) PLUS:** Sie waren viele Jahre in Positionen mit unternehmerischer Verantwortung. Was macht den Unterschied aus, ein eigenes Unternehmen führen?

**Willy Kirstein:** Führungsqualität lernt man nur in einem Familienunternehmen. Dort identifiziert man sich mit den Mitarbeitern. Mein Großvater hat sich immer um seine Leute gekümmert und war bei ihnen hoch angesehen. In Unternehmen wie Amazon sitzen bald lauter Roboter. Das ist gegen meine persönliche Ethik. Ich finde es schrecklich, wie schlecht Menschen in manchen Branchen bezahlt werden. Das widert mich an.

**(+) PLUS:** Lässt Sie die Arbeit nicht los?

**Kirstein:** Sie haben recht, ich bin in Pension und könnte ein lockeres Leben führen. Mich hat aber nie ganz losgelassen, dass ich dieses Erbstück meines Großvaters verloren habe.

Mein Vater hatte sich während seiner zweiten Ehe im Zuge einer Auseinander-

setzung um die Anteile verlaufen und die Firma verkauft, als sie hochprofitabel war. Die Maschinen befanden sich auf dem modernsten Stand. In den 1950er- und 1960er-Jahren wuchs der Zuckermarkt zwar schon langsamer, wir verzeichneten aber noch immer ein solides Wachstum von sieben bis acht Prozent. Neue Süßwaren wie etwa Gummiprodukte oder Schokoriegel kamen auf den Markt. In dieser Sparte wollte ich mitmischen und entwickelte ein fertiges Konzept für eine neue Produktionslinie. Mein Vater entschied sich anders. Das ist leider so. Jeder Mensch kommt einmal an einen Punkt, wo er nicht weiter weiß.

**(+) PLUS:** Das klingt im Rückblick sehr verständnisvoll. Aber war es nicht schmerzhaft, dass er sie einfach übergegangen hat? Sie hatten immerhin große Pläne mit der Firma.

**Kirstein:** Natürlich war es schmerzhaft, aber nicht so sehr, wie es viele erwartet hatten. Mein Großvater hat immer gesagt: »Tradition ist wichtig, aber bli-

cke immer nach vorne. Du bist die Persönlichkeit, nicht die Firma.« Das hielt ich mir vor Augen. Ich habe nach diesem Bruch bewusst die Branche und das Land verlassen und mich auf meine Kinder konzentriert. Der Kontakt zu meinem Vater war sehr reduziert. Ihm tat es später auch leid. Er war ein unglücklicher Mensch.

**(+) PLUS:** Wie sind Sie wieder an die Markenrechte gekommen?

**Kirstein:** Storck hat mit »Werther's Echte« ein ähnliches Produkt. Die Unternehmensleitung verfolgte damals eine andere Philosophie. Sie haben die Marke Blockmalz nicht gepflegt und ließen sie bald einschlafen. Ich habe das immer ein bisschen im Blick behalten. In Erinnerung an meinem Großvater wollte ich Blockmalz gerne wieder auf den Markt bringen. Eine Gesetzesänderung spielte mir dabei in die Hände: Wird eine Marke fünf Jahre nicht benutzt, kann sie beansprucht werden. So habe ich am Patentamt meine eigene ▶



20

► Marke unter Wilhelm Kirstein Blockmalz mit dem Design aus den 1920er-Jahren angemeldet. Ein Jurist hat mir empfohlen, die Firma Storck auf Löschung zu klagen. Ich habe beschlossen, einfach abzuwarten, was passiert. 2017 begann ich mit der Produktion. Ich besitze als Einziger das Originalrezept.

**(+) PLUS:** Was ist das Besondere daran?

**Kirstein:** Die frische Milch ist nur eines der Geheimnisse. Blockmalz wurde nie wieder in dieser Qualität hergestellt wie in der alten Firma Kirstein. Wissen Sie, warum? Ich habe damals die alten Rezeptbücher an mich genommen. In den Produktionsunterlagen sind alle Zutaten angeführt. Unter einer Position steht aber »Diverses«. Und was darin enthalten ist, weiß nur ich.

**(+) PLUS:** Viele Menschen verbinden mit Blockmalz Kindheitserinnerungen. Auch der Blockmalz-Mann war für die Marke sehr prägend. Wer hatte die Idee dazu?

**Kirstein:** Mein Großvater. Es wurde ungefähr zur selben Zeit wie das Michelin-Männchen entworfen. Wir wissen nicht, ob er sich davon inspirieren ließ oder umge-

“ Blockmalz wurde nie wieder in dieser Qualität hergestellt wie in der alten Firma Kirstein. In den Produktionsunterlagen sind zwar alle Zutaten angeführt. Unter einer Position steht aber »Diverses«. Und was darin enthalten ist, weiß nur ich. ”

kehrt. Beides ist mir recht. Mein Großvater hatte eine große Begabung fürs Marketing. Er war einer der Ersten, die das Produkt mit einer Story verbunden haben.

**(+) PLUS:** Warum wurde Blockmalz als Heilmittel bei Husten und Heiserkeit beworben? Sehr gesund sind Zuckerl ja nicht gerade.

**Kirstein:** Malz wirkt beruhigend auf den Rachenraum und die Atemwege. Malz mit Kräutern, wie wir es kombiniert haben, verstärkt diese Wirkung zusätzlich. Es ist aber auch ein Erfrischungsbonbon. Zuckerl sind

nun mal aus Zucker. Ungesund ist vor allem der Zucker, den wir verdeckt zu uns nehmen. Ketchup beispielsweise enthält bis zu 15 Prozent Zucker.

**(+) PLUS:** Wie schwierig war es, die Marke wiederzubeleben?

**Kirstein:** Schon der Start war ein sehr positives Erlebnis. In den Fachgeschäften und Nischen konnten wir gut landen. Unser Bekanntheitsgrad liegt über 50 Prozent. 45-Jährige können sich meist noch erinnern, mit der Alterspyramide steigt der Anteil stark an. Ich habe noch ein halbes Dutzend Produkt-



ideen im Kopf. Aber die werde ich wohl nicht mehr verwirklichen.

**(+) PLUS:** Ist es möglich, ohne Supermärkte zu bestehen?

**Kirstein:** In den Handelsketten bekamen wir bis jetzt noch keine Möglichkeit. Preislich befinden wir uns im höheren Segment. Wir passen gut ins Spezialitäteneck und sind auch schon in Deutschland präsent. Den Vertrieb mache ich allerdings nicht selbst, sondern ein Partnerunternehmen. Ich bin noch nicht ganz zufrieden, weil ich dadurch etwas eingeschränkt bin. Aber eines habe ich erreicht: Die Marke gehört endlich mir und sie ist am Markt erhältlich.

**(+) PLUS:** Wie sehen Ihre weiteren Pläne aus? Stimmt es, dass Sie nach starken Partnern Ausschau halten?

**Kirstein:** Ich habe nicht damit begonnen, weil mir so fad war. Wir haben ein Auftrittformat entwickelt, mit dem wir uns bei den großen Konzernen durchaus sehen lassen können. Hinter mir stehen keine großen Agenturen, sondern junge kreative Leute. Alles entstand mit minimalen Mitteln – und es ist gut geworden, weil wir das eben können. Bald bin ich 80 und man muss die Realität sehen. Die Hauptarbeit ist getan und ich möchte, dass es weiterläuft. Es war nie eine Spinnerei oder ein Hobby. Am schönsten wäre ein struktureller Partner, der sich mit dem Produkt identifizieren kann. Meine derzeitigen Gesprächspartner sind alle um die 40 und



unglaublich kooperativ und begeistert. Es macht Spaß, mit ihnen zu arbeiten. Aber die richtige Lösung war noch nicht dabei.

**(+) PLUS:** Haben Sie keine Angst, dass Blockmalz in einem großen Konzern wieder vom Markt verschwindet?

**Kirstein:** Für mich ist jede Option richtig, die mir die Hoffnung gibt, dass mein Produkt weiterlebt. Eine Garantie haben Sie nie. Wenn sich das Marktumfeld ändert, kann ein kleines Unternehmen noch weniger bestehen. So ehrlich muss man sein: Ein vernünftiges Geschäft lässt sich mit diesem Produkt schon machen. Aber die große Geldmaschine ist es nicht, diese Zeiten sind vorbei.

**(+) PLUS:** Welchen Rat können Sie GründerInnen mitgeben?

**Kirstein:** Wenn die Idee stimmt, gibt es nur eines: hartnäckig das Ziel verfolgen, aber sich zwischendurch zurücklehnen und beobachten. Wichtig ist eine gute Strategie. Ich orientiere mich an den Theorien des preußischen Generals Clausewitz. Er schrieb ein Strategiehandbuch, das in vielen Punkten noch immer Gültigkeit besitzt. Wenn ich in meiner beruflichen Tätigkeit keinen Ausweg wusste, habe ich Clausewitz durchgeblättert. Die Taktiken sind natürlich nicht 1:1 umsetzbar, aber die Gedankengänge sind im Krieg und in der Wirtschaft ähnlich. Aus meiner Erziehung habe ich gelernt: Auch wenn du noch so erfolgreich bist, bleibe demütig und bescheiden. Das ist das Maß der Dinge. ■

## ZUR PERSON

**>** Wilhelm Henry Kirstein, 1940 in Wien geboren, ist gelernter Konditor und Chocolatier und war in verschiedenen Managementpositionen in internationalen Industrieunternehmen tätig, u.a. beim finnischen Energiekonzern Neste Oyi. Sein Urgroßvater Ludwig Kirstein erzeugte erstmals Malzzuckerl. 1912 errichtete dessen Sohn Emil eine Zuckerwarenfabrik in der Heiligenstädter Straße in Wien-Döbling, die als »E. Kirstein & Sohn« firmierte. In den 1950er-Jahren übernahm Emil Kirsteins Sohn Wilhelm das Unternehmen, verkaufte es aber an den Grazer Produzenten Enghofer. 1997 übernahm der deutsche Süßwarenriese Storck die Marke. Zur Jahrtausendwende verschwand sie vom Markt. 2016 sicherte sich Willy Kirstein die Rechte und sorgte für ein Revival des Wiener Blockmalz. Neben den Milchzuckerln nach dem Originalrezept gibt es inzwischen auch Kräuterzuckerl und Energie Bonbons. Produziert wird in einem bayerischen Familienbetrieb, der Vertrieb erfolgt über Salzburg Schokolade.

21



Staatspreisträger 2019 und Categoriesieger Großunternehmen: Die BKS Bank AG überzeugte die Jury mit einer ganzheitlichen und nachhaltigen Strategie, in deren Mittelpunkt die mehr als 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen.

# Exzellente Gewinner

Am 5. Juni wurde im Rahmen der qualityaustria Winners' Conference in Wien zum 23. Mal der Staatspreis Unternehmensqualität verliehen. Die BKS Bank AG erhielt die nationale Auszeichnung für ganzheitliche Spitzenleistungen und ging auch in der Kategorie Großunternehmen als Sieger hervor.

**> Die diesjährige Preisverleihung** im Studio 44 stand unter dem Motto »We, Us, More – Kultur macht den Unterschied«. So viele Teilnehmer wie noch nie hatten sich der strengen Bewertung auf Basis des EFQM Excellence Modells unterzogen. Eine unabhängige Jury aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung nahm die Auswahl der Nominierten vor. 14 Kandidaten schafften es ins Finale. »Es waren wieder viele exzellente Unternehmen im Rennen. Sie zeigen vor, wie Unternehmensqualität gelebt wird und wie die Unternehmen von dieser Energie angesteckt werden«, sagte Konrad Scheiber, CEO von Quality Austria, der als Gastgeber gemeinsam mit dem Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) zur Winners' Conference geladen hatte.

Unter den hochkarätigen Anwärtern auf die begehrte Trophäe setzte sich die Kärntner BKS Bank AG als Gewinner des Staatspreises sowie in der Kategorie Großunternehmen durch. Die Universalbank ist in sechs Ländern präsent und beschäftigt mehr als 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von der Jury als zentrales Element bei der Umsetzung der im Unternehmensleitbild festgelegten Ziele, Strategien und Haltungen hervorgehoben wurden. Auch beim Thema Nachhaltigkeit zeigt die börsennotierte BKS Bank als »Global Role Model« Verantwortung und Vorbildwirkung.

## >> Kräftiges Lebenszeichen <<

Neben dem Hauptpreis wurden fünf Kategoriepreise vergeben. In der Kategorie »Mittlere Unternehmen« ging die B. Braun

Austria GmbH, spezialisiert auf Medizintechnik- und Pharmaprodukte, als Siegerin hervor. Das Unternehmen verfügt durch die Implementierung mehrerer Managementsysteme über ein breites Spektrum an strukturierten Informationen zur Steuerung der Organisation.

In der Kategorie »Kleine Unternehmen« zeigt das Kompetenzzentrum Gesundheit Atersee Süd, Ordination Dr. Walter Titze, dass exzellentes unternehmerisches Arbeiten auch in einer Arztpraxis möglich ist.

Die Volkshochschule Götzis überzeugte in der Kategorie »Non-Profit-Organisationen« durch ein hohes Maß an Unternehmensqualität. Besonders der charismatische Elan des Geschäftsführers Stefan Fischnaller motivierte alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu innovativen Angebotsideen, so der Kommentar



1



2



3

**1** Konrad Scheiber, CEO der Quality Austria, freute sich über das hohe Niveau der Einreichungen.

**2** Russel Longmuir, CEO der EFQM, sieht auch die eigene Organisation im Wandel.

**3** Strahlende Sieger in fünf Kategorien.

**4** René Haberl, CEO FunderMax GmbH, setzt auf eine »Kultur der ständigen Verbesserung«.

**5** Kornelia Geiger, Project Manager bei Infineon Technologies Austria, forciert den Austausch von Industrie und Wissenschaft: »Innovation ist in unserer DNA.«



4



5

der Jury. Für das außergewöhnlich hohe Qualitätsniveau über viele Jahre wurde das WIFI Kärnten in der Kategorie »Organisationen vorwiegend im öffentlichen Eigentum« ausgezeichnet. Sonderpreise gingen an den Personaldienstleister I. K. Hofmann GmbH, die VBV-Vorsorgekasse AG und das Landesklinikum Gmünd.

»Hinter jedem Unternehmenserfolg stehen begeisterte und motivierte Mitarbeiter«, erinnerte Franz-Peter Walder, Member of the Board der Quality Austria. »Dieser Rückhalt darf nie unterschätzt werden – ganz im Gegenteil: Die Mitarbeiter müssen stets für ihren exzellenten Einsatz wertgeschätzt werden. Denn nur so ist es möglich, gemeinsam Höchstleistungen zu erbringen.«

#### >> Kultur der Verbesserung <<

Die Menschen stehen auch im Fokus der früheren Staatspreisträger Infineon Techno-

logies Austria AG (2001 und 2012 sowie Global Excellence Award 2018) und FunderMax GmbH (2018). Der Villacher Halbleiterhersteller vertraut seit 1995 auf das EFQM-Modell, als eine Führungskraft das Managementsystem aus Malaysia »importierte«.

Seither wächst das Unternehmen stetig – und mit ihm die Herausforderungen. Mit 416 neuen Beschäftigten (plus 11 %) verzeichnete man im Vorjahr den höchsten Personalzuwachs in der Unternehmensgeschichte. »Das geht nicht ohne Wachstumsschmerzen«, gestand Kornelia Geiger, Project Manager & Business Excellence Manager bei Infineon, offen ein. Trotzdem wird auf Vertrauenskultur größter Wert gelegt; bis zu 40 % der Beschäftigten sind im Homeoffice tätig. Zahlreiche Initiativen sollen den Austausch zwischen Industrie und Wissenschaft fördern, unterstrich Geiger: »Innovation ist in unserer DNA.«

Auch bei FunderMax wird eine »Kultur der ständigen Verbesserung« gelebt. »Diese Kultur kann man nicht anschaffen oder mit Incentives erreichen«, erklärte FunderMax-CEO René Haberl. »Wir setzen auf Mitarbeiter, die gerne gestalten und mit uns diesen Weg gehen möchten.« Das Unternehmen versteht sich als lernende Organisation. Seit sechs Jahren gibt es Module zur Aus- und Weiterbildung der 120 Beschäftigten. Am sogenannten »Painful Day« wird die Wirksamkeit von Ansätzen und Praktiken kritisch hinterfragt: Was keinen merkbaren Nutzen bringt, wird abgeschafft.

Den Nutzen eines Managementsystems in volatilen Zeiten hob Russell Longmuir, CEO der internationalen EFQM-Organisation, hervor: »Jedes Unternehmen sieht sich mit Wandel und Disruption konfrontiert. Das Excellence-Modell hilft Unternehmen, diese Veränderungen zu managen.«

EFQM begegnet den Herausforderungen der Transformation auch in der eigenen Organisation, indem laufend Verbesserungen in die Arbeit einfließen. Bis Ende Juni soll der Entwurf für das neue EFQM-Modell 2020 vorliegen und beim EFQM-Forum am 23. und 24. Oktober in Helsinki präsentiert werden. ■

“*Hinter jedem Unternehmenserfolg stehen begeisterte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*”



## VERNETZUNG DER WELT, SICHERE SYSTEME

24

Ob künftig 5G oder bereits heute ausgerollter Mobilfunk mit den vielfältigen Digitalisierungsmöglichkeiten für Gewerbe und Industrie – die wachsende Vernetzung von Mensch und Maschine verspricht viel Gutes für die Wirtschaft. Wichtig dabei ist, dass Sicherheit bereits in die Planungsphase von Projekten einfließt.

**> Digitalisierung und Vernetzung** nicht zum Selbstzweck, sondern zum Nutzen für die AnwenderInnen – vor diesen Herausforderungen stehen Dienstleister und Hersteller gemeinsam mit ihren Kunden heute.

Francis Cepero ist Director Vertical Market Solutions bei A1 Digital und auf Lösungen rund um das Internet of Things (IoT), Konnektivität, Machine Learning und Verbesserungen für Business-Prozesse fokussiert. Die Digitalisierungseinheit des Marktführers hat eigenen Angaben zufolge bereits »über 500 fertige Projekte, die bei Kunden live gegangen sind«. »Das sind nicht nur Proofs-of-Concept, sondern bereits echte Säulen fürs Geschäft. Die Unternehmen verdienen jeden Tag Geld damit«, erklärt der Manager.

A1 hat bei Porr 6.000 Baumaschinen unterschiedlicher Hersteller mit Telematik-Einheiten verbunden und damit den Ma-



Francis Cepero, A1 Digital: »Wir sind bei Projekten dann erfolgreich, wenn unsere Kunden damit etwas verdienen.«

schienenpark des Bauunternehmens harmonisiert. Damit werden Auslastungsgrad und Wartungszustände der Maschinen früh erkannt sowie auch Missbrauch und Diebstahl verhindert. »Bei ÖBB Rail Cargo statten

wir gerade knapp 14.000 Güterwaggons mit Telematik-Lösungen aus. Für dieses Projekt wurde gemeinsam mit dem Partner CargoMon ein Sensor entwickelt, sodass zu jedem Zeitpunkt Daten zu Ladegut, Standort, Stre-

Foto: iStock



Erich Kronfuss, Phoenix Contact: »Security by Design« in allen Komponenten stellt die Verfügbarkeit und Sicherheit von Netzwerken her.

ckengefälle und Beschleunigung der Waggons abgerufen werden können«, erzählt Cepero. Es sind Parameter, die für die ÖBB eine höhere Taktung und Effizienz ermöglichen. Wusste man früher gerade einmal Start- und Zielort eines Transports sowie die geplante Ankunftszeit, erlaubt die Vernetzung nun ein hoch-

eines Gebrechens oder Angriffs vor verschlossenen Türen und Fabriktoren zu stehen – und Umsatzverluste einzufahren.

Während in der IT das Thema Sicherheit seit jeher großgeschrieben wird, sind die Maßnahmen für abgesicherte Netzwerke und Geräte in der Maschinenwelt der Industrie relativ neu. Jedenfalls neu in dem Ausmaß, bereits in Bau von Produkten und Services die Ebene Security lückenlos mitzubedenken. Mit dem Konzept »Security by Design« werden nun die Sicherheitsanforderungen an Soft- und Hardware von Maschinenherstellern schon während der Entwicklungsphase eines Produktes berücksichtigt.

Erich Kronfuss ist Industrial IoT Security Specialist bei Phoenix Contact und kennt beide Welten gut – IT ebenso wie OT, die »Operational Technology«. »Auf Ebene der Office-Netzwerke in Unternehmen ist in Sicherheitsfragen in der IT die Vertraulichkeit von Daten das große Thema. In der Industriewelt dagegen müssen Netzwerke vor Manipulation und Be-

ES IST EGAL, WELCHE ART VON TECHNOLOGIE SIE HEUTE EINSETZEN. WAS ZÄHLT, IST EINZIG UND ALLEIN DAS BUSINESS-MODELL.

gradig granulares Management von Gütern und Transportmitteln.

»Wir reduzieren diese Komplexität radikal und liefern unseren Kunden Cloud, Connectivity, Security, Machine Learning und eine Anbindung an die Prozesse im Betrieb aus einer Hand. Letzteres ist überhaupt das Wichtigste für den Erfolg von IoT-Projekten«, meint der Experte. »Als passionierter Techniker kann ich Ihnen sagen: Es ist egal, welche Art von Technologie Sie heute einsetzen. Über ein bestimmtes Produkt oder eine technische Lösung allein werden Sie sich als Anbieter nicht differenzieren können. Was zählt, ist das Business-Modell.«

#### >> Frage der Sicherheit <<

Die zunehmende Vernetzung von Mensch und Maschine birgt freilich auch das Risiko, im Ernstfall

lastung von außen geschützt werden, um die Verfügbarkeit und das Funktionieren einer Anlage und aller Prozesse abzusichern«, meint er. Im Internet of Things, in der Vernetzung von Sensoren außerhalb des abgeschlossenen Fabrikgeländes, treffen unterschiedliche Modelle der Datenkommunikation aufeinander. Mit Normenreihen wie der IEC 62443 sollen nun die Pflichten für die unterschiedlichen Akteure im Lebenszyklus von Maschinenkomponenten und industriellen Kommunikationsnetze berücksichtigt werden. ■

Die Interviews in voller Länge mit Francis Cepero, A1 Digital, und Erich Kronfuss, Phoenix Contact, können Sie in der Juni-Ausgabe des Fachmagazins »Energie Report« lesen.

## WENIGER PAPIER, HÖHERE EFFIZIENZ

EINE MOBILE APP VON FABASOFT UND SIEMENS ENERGY SOLUTIONS MACHT ES MÖGLICH, DEN KOORDINATIONSAUFWAND BEIM BAU VON KRAFTWERKEN ENORM ZU REDUZIEREN.



Andreas Dangl, Fabasoft: »Mit der neuen App vermeidet man veraltete Versionen von Plänen und der Papieraufwand reduziert sich drastisch.«

Für den Bau eines Kraftwerks braucht es eine lückenlose Dokumentation, die zigtausende technische Dokumente umfassen kann. Die neue mobile App »DocuPilot-4PG« von Siemens Energy Solutions sorgt für eine optimale und kostensparende Koordination von Großbaustellen. Als Entwicklungspartner entschied man sich für die Fabasoft: »Kompetente Ansprechpartner, eine schnelle Projektumsetzung und die umfassenden Sicherheitszertifizierungen der Fabasoft Cloud haben uns überzeugt«, sagt Anke Kunze, Projektmanagerin für Operating Company Gas and Power bei Siemens Energy Solutions. »Durch den Umstieg auf ein digitales Projektdatenmanagement und den kompletten Verzicht auf Papier konnten wir mit einem einfachen Completeness-Check eine wesentlich höhere Qualität in unseren Projekten erreichen.«

Beispielsweise fotografieren die Techniker bei der Kontrolle von zigtausenden Schweißnähten die betreffenden Stellen mit dem Tablet und hinterlegen die Fotos direkt in der Cloud. Mit vordefinierten Begriffen und Kategorien wird die spätere Suche und der Zugriff auf die richtigen Dokumente massiv erleichtert. »Mit unserer mobilen App können die Baustellenkoordinatoren direkt am Tablet Checklisten bearbeiten, Pläne einsehen und darin sofort Änderungen einzeichnen. Auch das Einfügen von Kommentaren sowie die Änderung des Dokumentenstatus sind auf Knopfdruck möglich«, erklärt Andreas Dangl, Geschäftsführer Fabasoft Austria GmbH. Die notwendigen Daten werden automatisch synchronisiert.

# SICHERE MOBILE PLATTFORM

DIE IN SAMSUNG-SMARTPHONES UND -TABLETS INTEGRIERTE SICHERHEITSPLATTFORM »SAMSUNG KNOX« WURDE ZUM VIERTEN MAL IN FOLGE POSITIV VON GARTNER BEWERTET.



Christian Wehner, Samsung Electronics: »Die zunehmende Interkonnektivität macht starke mobile Sicherheitslösungen unabdingbar.«

26

**> Im Report »Mobile OSs and Device Security: A Comparison of Platforms«** wird Samsung Knox 3.2 in 27 von 30 Kategorien als »strong« bewertet und erhält damit als einziger Anbieter in allen Corporate-Managed-Security-Kategorien sehr gute Bewertungen. In den Vergleichen eingeflossen sind dabei sowohl in die Plattformen integrierte Sicherheitsfunktionalitäten als auch speziell im Bereich der Unternehmenssicherheit unabdingbare Sicherheitsmanagementfunktionen.

Die Knox-Plattform besteht aus aufeinander aufbauenden Verteidigungs- und Sicherheitsmechanismen, die Schutz vor Eindringlingen, Malware und anderen Bedrohungen bieten. Die Sicherheit der Samsung Knox Plattform setzt bereits bei der Produktion an: mit der Implementierung einer hardwaregestützten, vertrauenswürdigen Umgebung. Darauf aufbauend finden eine Reihe strenger Sicherheitsprüfungen statt, die bereits beim Booten des Geräts greifen und während der Laufzeit kontinuierlich die Integrität des Gerätes überwachen.

»Unsere mobilen Geräte verbinden uns mit den wichtigsten Dingen in unserem

« DIE KNOX-PLATTFORM BESTEHT AUS AUF EINANDER AUFBAUENDEN VERTEIDIGUNGS- UND SICHERHEITSMECHANISMEN, DIE SCHUTZ VOR VERSCHIEDENEN BEDROHUNGEN BIETEN. »

Leben. Sie speichern wichtige Informationen, die wir benötigen, um unser Leben zu verwalten, Geschäfte zu tätigen und mit unseren Freunden und Verwandten in Kontakt zu bleiben. Diese zunehmende Interkonnektivität macht starke mobile Sicherheitslösungen unabdingbar. Mit Knox hat Samsung eine fortschrittliche Sicherheitsplattform entwickelt, die aus mehreren aufeinander aufbauenden Verteidigungs- und Sicherheitsmechanismen besteht und für die verschiedenen mobilen Ökosysteme von Unternehmen und Organisationen optimiert werden kann. Es freut mich, dass die herausragende Stärke von Knox erneut im Gartner Security Report bestätigt wurde«, ist Christian Wehner, Head of Mobile B2B bei Samsung Electronics Austria, erfreut. ■



MARIA ZESCH, MAGENTA: »NARROWBAND-IOT WIRD EINEN GUTEN TEIL DES INTERNET-DINGE-MARKTES ABDECKEN.«

**> (+) PLUS:** Was bedeutet die neue Marke Magenta für Business-Kunden in Österreich?

**Maria Zesch:** Magenta Business bietet drei große Vorteile: Wir bringen mit T-Mobile und UPC zwei Netze zusammen – auf UPC-Seite sind dies zum Beispiel 110.000 km Glasfaser in Österreich. Mobilfunkseitig haben wir kürzlich zwei Netztests gewinnen können und in allen unseren Kundengesprächen ist das das Thema: das beste Netz in Österreich bieten zu können. Damit sind wir die klare Alternative zum bisherigen Marktführer in Österreich. Da-

Foto: Magenta - Marielena König, Samsung

# »» WIR BIETEN EINE WIRKLICHE ALTERNATIVE ««

MARIA ZESCH, CHIEF COMMERCIAL OFFICER (CCO) BUSINESS UND DIGITALISIERUNG BEI MAGENTA TELEKOM, ÜBER DEN MARKENWECHSEL VON T-MOBILE ZU MAGENTA UND DAS RIESENPOTENZIAL VON IOT-LÖSUNGEN FÜR DIE WIRTSCHAFT.

rüber hinaus haben wir mit den Standorten der Deutschen Telekom und unserer Vernetzungspartner international die Möglichkeit, ein tatsächlich globales Netz einheitlich zu einem kompetitiven Preis zu bieten.

Der zweite Vorteil ist – wenn es einmal nicht so läuft – eine 24/7-Technikhotline, die einen 1:1-Service für jedes Unternehmen egal welcher Größe stellt. Auch kleine Unternehmen bekommen damit einen fixen Ansprechpartner.

Drittens sehen wir uns als Coach auf Augenhöhe für das Thema Digitalisierung in allen Wirtschaftsbereichen – vom Kleinkunden bis zum Großkonzern. Wir sondieren dazu global die besten Partnerschaften für Cloud-Lösungen und bringen diese nach Österreich. Mit unserem IoT-Hub in Österreich für die Deutsche Telekom wird bereits die komplette Region Osteuropa serviert. Einer der größten Kunden ist BMW, der seit Jahren in allen Autos SIM-Karten aus Österreich einbaut. Wir verfügen über eine Expertise im Bereich IoT, die sich sehen lässt. Gerade im Festnetz und bei IoT-Lösungen sehen wir jetzt großes Wachstumspotenzial.

**(+) PLUS:** Als wie groß beziffern Sie diesen Markt?

**Zesch:** Der gesamte ICT-Markt (Anm. Informations- und Telekommunikationstechnologie) mit beiden Bereichen Business und Consumer ist in Österreich 13 Milliarden Euro groß. Der Festnetz- und Mobilfunkteil macht rund fünf Milliarden aus, der IT-Bereich acht Milliarden. Wir wollen in beiden Segmenten wachsen: auf Konnektivität – ebenso wie auf IT-Seite über Cloud- und IoT-Services.

**(+) PLUS:** Woher kommen diese Partner?

**Zesch:** Wir haben einige Partnerunternehmen aus Kanada und den USA und natürlich viele aus Österreich. Gerade das ist ja die Stärke eines internationalen Konzerns, der Innovation und Qualität global betrachten und in ein Land holen kann. Als Aggregator bieten wir die Plattform fürs Andocken an unterschiedlichste Services und stellen gleichzeitig Sicherheit etwa bei Datenschutzthemen her.

Die Komponente Security ist ein Bestandteil aller unserer Produkte, auch in Zusammenarbeit mit der Konzernschwester T-Systems. Gerade dieses Portfolio kann auch das kombinierte Unternehmen Magenta Telekom seinen Kunden noch besser zu Verfügung stellen.

**(+) PLUS:** Wie ist der Stand der Dinge beim Narrowband-IoT-Markt? Welche Potenziale sehen sie dort?

**Zesch:** Uns freut es sehr, dass wir seit einem Jahr Narrowband-IoT flächendeckend in Österreich haben. Wir sind damit auch federführend in Europa. Der Fokus lag bislang auf Referenzkunden und wir haben versucht, diese Technologie in die Unternehmen zu bringen. Wir sehen, dass wir hier noch viel Aufklärungsarbeit haben. Derzeit wird viel über 5G gesprochen, wir sind aber überzeugt, dass mit Narrowband-IoT viele Anwendungsfälle genauso gut und vielleicht sogar besser umgesetzt werden können. Bestes Beispiel ist ein Projekt mit Saubermacher: Vernetzte Sensoren in Mistkübeln melden Füllstände für die effizientere Leerung und Routengestaltung der Fahrzeuge. Man muss nicht auf 5G warten.



Im Februar hat Magenta (ehemals T-Mobile Austria) gemeinsam mit der Deutschen Telekom ein IoT-Modul für Geschäftskunden vorgestellt, das etwa an einen smarten Wasserzähler angeschlossen werden kann.

**(+) PLUS:** Interessiert Ihre Unternehmenskunden, mit welcher Technologie eine Datenübertragung konkret umgesetzt wird?

**Zesch:** Was sie interessiert, sind die Kosten. Mit Narrowband-IoT können Komponenten tief im Gebäude angebunden werden. Auch im Keller und in Fabriken gibt es damit kein Empfangsproblem. Damit sich eine Investition rechnet, sind aber auch die Batterielaufzeiten im laufenden Betrieb wichtig. Bei bestimmten Anwendungen – wenn nur geringe Datengrößen wie Schalterzustände und wenige Parameter übertragen werden – schlägt Narrowband-IoT auch 5G um Längen. Die Technologie ist sehr energieeffizient und bereits optimal einsetzbar. Wir glauben, dass dies einen guten Teil des Internet-der-Dinge-Marktes abdecken wird. Wo bei großen Datenmengen oder in einem »Always on«-Modell die volle Bandbreite benötigt wird, werden andere Techniken zum Einsatz kommen. ■

# VEEAMS OPTIMISTISCHER BLICK IN **DIE ZUKUNFT**

Die diesjährige Hausmesse VeeamOn in Miami feierte mit zahlreichen Fachbesuchern nicht nur bisherige Unternehmenserfolge und neue Partnerschaften, sondern stellte die neue Produktpalette vor und gab Einblick in Strategien, um diese auch in Zukunft auf dem Markt zu festigen. Dabei drehte sich vieles um die Möglichkeiten der Cloud sowie die Notwendigkeit einer dem Wandel aufgeschlossenen Unternehmensführung.



28



Ratmir Timashev, CEO von Veeam Software: »Unsere Vision ist es, der vertrauenswürdigste Anbieter von Backup-Lösungen zu sein.«



Michael Cade, Global Technologist bei Veeam, will Security-Themen in der Welt des Datenmanagements künftig stärker berücksichtigen.

> »Wir sind einer der größten und erfolgreichsten Software-Anbieter, die niemand kennt«, scherzte Ratmir Timashev, Mitbegründer und Executive Vice President für Vertrieb und Marketing, schon am ersten Tag der VeeamOn 2019, die von 22. bis 24. Mai stattfand. Rund 2.000 AnalystInnen, JournalistInnen und EndkundInnen fanden sich Ende Mai zum Netzwerken, Informieren und Feiern in Miami Beach ein.

Zu Recht herrschte Partystimmung, immerhin konnte der Backup- und Recovery-Spezialist in den vergangenen zwölf Monaten über eine Milliarde US-Dollar erwirtschaften und sich mit bisher über 350.000 Kunden schmücken. Monatlich verzeichnet das Unternehmen laut eigenen Angaben zudem etwa 4.000 Neukunden.

Laut Ratmir Timashev ist das Erfolgsrezept von Veeam aus Kundensicht die Einfachheit, Zuverlässigkeit und Flexibilität der Software-Lösungen. In diesem Sinne blickt Veeam mit allerlei technischen Neuigkeiten in eine Zukunft, welche Backup & Recovery für Unternehmen noch greifbarer machen soll.

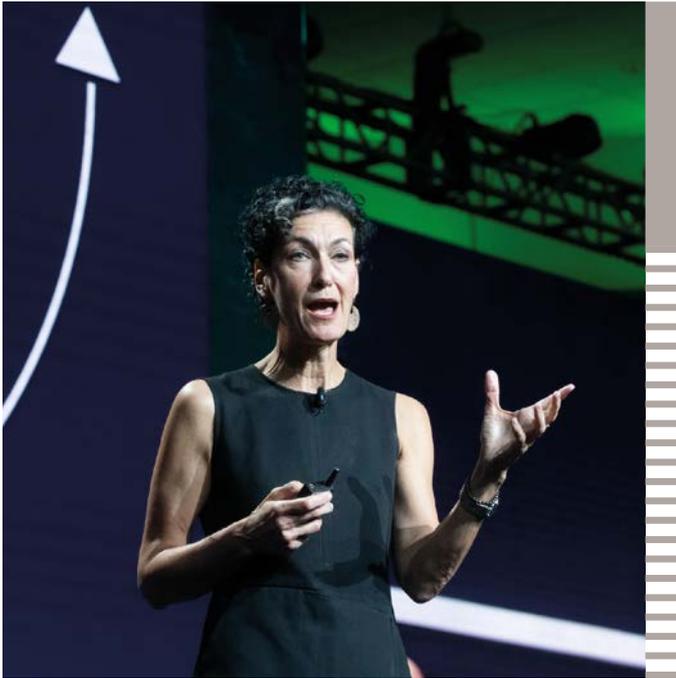
## >> Verwaltung mit Hybrid Cloud <<

Nach einem Jahrzehnt, in dem sich Veeam als führender Anbieter von Backup-Lösungen etabliert hat, wird sich in der kommenden Dekade alles um die Cloud drehen. Veeam will zu den Gewinnern in Sachen Hybrid IT gehören, so Timashev. In den nächsten zehn Jahren lägen die größten Möglichkeiten für das weitere Wachstum von Veeam

## ÜBER VEEAM

> **Das Software-Unternehmen** mit Hauptsitz in Baar (Schweiz) und Niederlassungen in über 30 Ländern wurde 2006 gegründet und gehört zu den führenden Anbietern im Bereich des intelligenten Datenmanagements, speziell Verfügbarkeit für Multi-Cloud-Umgebungen. Dafür arbeitet Veeam unter anderem mit Cisco, Hewlett-Packard, Microsoft und VMware zusammen.

[www.veeam.com/de](http://www.veeam.com/de)



Der Frauenanteil des diesjährigen Expertenpanels der VeeamOn: Strategin und Futuristin Nancy Giordano.

und seinen Produkten konkret in den Bereichen Datenmanagement, Datenschutz sowie Hybrid Cloud.

»Unsere Vision ist es, der vertrauenswürdigste Anbieter für Backup-Lösungen zu sein und uns dabei auf Cloud Data Management zu konzentrieren. Wir glauben, alles beginnt mit Backup im weitesten Sinne«, führte Timashev aus. Laut einer Kundenumfrage würden bereits 73 % eine Hybrid-Cloud-Strategie verfolgen, den restlichen Kunden wolle Veeam aber zumindest alle nötigen Werkzeuge für ihren Weg zur hybriden Cloud zur Verfügung stellen. Um dies zu gewährleisten, fahren die neu angekündigten Versionen der Veeam-Produktpalette mit zahlreichen Verbesserungen auf.

#### >> Schneller, günstiger, effektiver <<

Im zweiten Halbjahr 2019 soll zum einen die lang versprochene Availability Suite Version 10 erscheinen. Veeams Lösung für Cloud-Datenmanagement erhielt erst Anfang des Jahres ein umfangreiches Update und bietet jetzt bereits flexible Sicherheits- und Datenverwaltungsfunktionen, auch im Sinne der DSGVO. Mit der nächsten Version werden über 20 neue Features dazukommen.

Mit der neuen Version des Veeam Availability Orchestrator, welche seit Ende Mai verfügbar ist, will der Hersteller den Aufwand sowie Kosten von Disaster Recovery weiter senken. Version 2.0 dehnt ihre leistungsstarken Orchestrierungs- und Automatisierungsfunktionen auf eine breitere Palette von Anwendungen aus und unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung einer Vielzahl von Szenarien für Disaster Recovery (DR) und Datenmigration. In Zeiten, in denen Unternehmen immer stärker auf ihre Daten angewiesen sind, ist eine dahingehend breit angelegte Strategie unerlässlich, so Veeam.

#### >> Sekundäre Speicherlösungen als Gesamtpaket <<

Hier kommt auch die neue Partner-Initiative »with Veeam« ins Spiel. Das in Miami vorgestellte Partnerprogramm zielt darauf ab, den Einsatz von Sekundärspeichern bei Kunden zu beschleunigen. Unternehmen soll es erleichtert werden, ihre Anforderungen an Datensicherheit, Datenverfügbarkeit und Datenschutz nach den eigenen Bedürfnissen und möglichst unkompliziert umzusetzen. Veeam arbeitet dafür mit führenden Anbietern auf dem Gebiet Enterprise Storage

zusammen, welche die Veeam-Lösungen zum Datenmanagement mit branchenführender Speicher- und HCI-Infrastruktur-Hardware kombinieren. Mit Nutanix und ExaGrid wurden bereits Lösungen angekündigt, weitere dürften bald folgen.

#### >> Zukunftspläne <<

500 Milliarden Dollar will Veeam in den nächsten Jahren für Forschung und Entwicklung ausgeben, dieses Geld erhielt das Unternehmen Anfang des Jahres in Form von Investments. 150 Millionen wurden bereits in ein eigenes Forschungszentrum in Prag gesteckt, der Rest soll Softwareentwickler locken und in Firmenakquisitionen fließen, wie General Manager und Senior Vice President EMEA Daniel Fried verriet.

Zum schon erwähnten stärkeren Fokus auf die Cloud gehört nach Ansicht des Unternehmens auch das Thema Sicherheit, wie Global Technologist bei Veeam Michael Cade im Gespräch betonte. Mit diesem Bereich habe man Veeam bisher kaum assoziiert, aber in der wachsenden Welt des Datenmanagements müssten Security-Themen berücksichtigt werden, Stichwort DSGVO, Datenschutz und Ransomware.

#### >> Führung in einer Ära des Wandels <<

Eine philosophisch angehauchte Abschluss-Keynote rundete das Event ab. Darin kam Nancy Giordano zu Wort, die einzige Frau unter den SpeakerInnen und ExpertInnen der diesjährigen VeeamOn. Die erfahrene Strategin und Zukunftsexpertin rief das Fachpublikum dazu auf, die zukünftigen Bedürfnisse einer datengesteuerten, technologisch konvergenten Gesellschaft nicht außer Acht zu lassen. Jetzt noch futuristisch wirkende Technologien würden rasch adaptiert, das erfordere ein schnelles Umdenken. Damit knüpfte sie

## LEADERING: EIN AGILES MINDSET.

an CEO Timashev an, der in der Eröffnungs-Keynote des Events den stetigen Wandel in der IT begrüßt hatte.

Für Unternehmen bedeute das konkret eine Umstellung von »Leadership« hin zu mutigem »Leadering«: ein agiles Mindset. Entscheider müssten waghalsige und beherzte Entscheidungen treffen, Normen hinterfragen und auch brechen und Umstellungen im Arbeitsumfeld vornehmen, so Giordano. Als wichtigsten Faktor für die erfolgreiche Weiterentwicklung von Unternehmen in einem sich schnell verändernden Zeitalter sieht sie Diversität in der Führungsebene. Es brauche ein Board an Führungskräften mit möglichst vielen unterschiedlichen Denkansätzen und beruflichen und ethnischen Hintergründen. Als Beispiel nannte sie kalifornische Unternehmen, welche bereits früh dieses Konzept aufgegriffen hätten und sich vermehrt weibliche Mitglieder ins obere Management geholt hätten. »Es geht nicht nur darum, mehr Frauen in die Unternehmensführung zu bringen, sondern um eine diverse Art des Denkens, die Gemeinschaft«, schloss sie.

Bei der Auswahl der geladenen JournalistInnen und AnalystInnen aus aller Welt hat Veeam diesen Leitsatz schon einmal einfließen lassen. Im Gegensatz zum Fachpublikum lag hier der Frauenanteil bei geschätzten 40 % – ein unüblicher Anblick auf Technologie-Veranstaltungen. ■

**Info:** Die nächste VeeamOn wurde bereits für den 6. Mai 2020 angekündigt.



# »Wir haben leider keine zweite Donau«

Achim Kaspar, Mitglied des Vorstands der Verbund AG, über den Hebel Digitalisierung, das Ende der Kohleverstromung und warum in Zukunft die Stromversorgung nicht ausschließlich kleinteilig funktionieren kann.

VON MARTIN SZELGRAD

**> (+) PLUS:** Sie wurden 2018 als Vorstandsmitglied unter anderem für den Bereich Digitalisierung angekündigt, Ihrer langjährigen Management-Tätigkeit in der IT-Branche entsprechend.

**Achim Kaspar:** Eigentlich komme ich ursprünglich aus der Stromwirtschaft und habe meine Karriere im Verbund gestartet – damit ist es für mich eine Art Heimkehr. Eines

meiner ersten Projekte war damals die Liberalisierung der Infrastruktur, wo ich mit dem Bereich Telekommunikation in Berührung kam. Die Verbund Telekom wurde damals von meinem Vorgänger Günther Rabensteiner aus der Taufe gehoben. Durch die Fusion mit der ÖBB Telekom entstand tele.ring. Wir waren die Pioniere in neuen Geschäftsfeldern, in denen sich die Stromwirtschaft zu diversifi-

fizieren versuchte. Die UTA mit den Landesenergieversorgern als Eigentümern bildete zu dieser Zeit das Gegenstück. Viele der Protagonisten von damals sind heute wieder in der E-Wirtschaft gelandet. Mir ist es wichtig, nicht nur die Triebe zu sehen, sondern auch die Wurzeln.

In meinem Verantwortungsbereich befindet sich seit 1. 1. 2019 die Erzeugung von Verbund. Meine Kernaufgabe umfasst den Betrieb der Kraftwerke – 95 % Erneuerbare, vorrangig Wasserkraft, Windparks, sowie das thermische Kraftwerk Mellach. Zusätzlich ist im Holding-Bereich das Thema Digitalisierung hinzugekommen. Produktseitig ist dieses Thema mit starkem Fokus auf Forschung und Innovation bei meinem Vorstandskollegen Michael Strugl angesiedelt, mit dem ich eng zusammenarbeite.

## ZUR PERSON

> Achim Kaspar, 54, wurde als Mitglied des Vorstands für den Erzeugungsbereich bei Verbund bis 31. Dezember 2021 mit einer Verlängerungsoption auf weitere zwei Jahre bestellt und verantwortet zusätzlich den neu geschaffenen Bereich Digitalisierung. Zuvor war Kaspar elf Jahre General Manager von Cisco Austria und Cisco Adriatics. Der gebürtige Kärntner startete seine berufliche Laufbahn in der Industriellenvereinigung, war später in der Europäischen Kommission (GD Energie), im Verbund, Teling, als Geschäftsführer der MCI/Worldcom und Vorstand von eTel Austria tätig. Nebenberuflich war er im VAT und in der E-Control engagiert.

Die IT ist in den letzten Jahren der wesentliche Produktivitätsfaktor in jedem Industriezweig geworden. Die Stromwirtschaft hatte auch historisch schon einen hohen Automatisierungsgrad, beispielsweise bei Netz- und Kraftwerkssteuerungen. Damit ist im Kernbereich dieser Industrie bereits vieles vorweggenommen worden, wo andere Branchen noch nachziehen müssen. Die aktuellen Diskussionen zu den weiteren Möglichkeiten im Bereich der Digitalisierung sind für die zukünftigen Entwicklungen der Stromwirtschaft aber äußerst wichtig.

**(+) PLUS:** Wo sind für den Verbund noch Effizienzen mit der Digitalisierung im Kraftwerksbereich erzielbar?

**Kaspar:** Es ist bereits vieles passiert. Jetzt kommen neue Möglichkeiten durch Sen-

soren im Bereich vorausschauender Wartung, Unterwasserroboter und Drohnen und digitales Workforce Management dazu.

Der digitale Zwilling als Abbild jedes Kraftwerks soll bessere Simulationen auch in Kombination mit Wetter- und Wasserstandsdaten ermöglichen. Gleiches gilt für Windkraft und Photovoltaikanlagen. Durch den Einsatz von Big Data in Kombination mit IoT sind für uns noch viele Potenziale hebbbar.

Ich denke hier auch an neue Plattformmodelle im Markt auf Basis von Schwarmkraftwerken und -speichern, die im Zuge der europäischen Energieagenda angedacht sind.

Digitalisierung findet sich auch in Umweltschutzthemen wieder. So werden bei einer Fischaufstiegshilfe beim Kraftwerk Edling in Kärnten über Unterwasserkameras und Bildverarbeitung Fischarten und Größe der Tiere nachgewiesen. Bislang war das Zählen sehr aufwendig und in dieser Art nicht möglich. Hier wird der Nutzen von Digitalisierung im Dienst der Ökologie gezeigt.

**(+) PLUS:** Was werden die Smart Meter für die Branche bringen?

**Kaspar:** Der Smart Meter ist einer der Kristallisationspunkte der Digitalisierung im Verteilnetzbereich. Aus meiner Sicht geht es hier aber nicht vorrangig um das Auslesen, wann jemand heiß geduscht hat oder wie mein Stromverbrauch in den letzten 24 Stunden war, sondern um die Möglichkeit, unser Stromnetz mit vielen Einspeise- und Verbrauchspunkten stabil zu halten.

Bei immer dezentraler und volatiler werdenden Marktteilnehmern ist eine Lastkontrolle besonders wichtig, denn jede Übereinspeisung oder Unterdeckung kann zu einem Ausfall des Energiesystems führen.

**(+) PLUS:** Welche Rollen spielen die Sektorkopplung und generell neue Technologien in Ihrem bestehenden Portfolio und für Ihr künftiges Geschäft?

**Kaspar:** Österreich kann mit seinen Pump- und Speicherkraftwerken den aktuellen Kapazitätsbedarf in Österreich zu einem Großteil kompensieren, den Rest können theoretisch hocheffiziente Gaskraftwerke ausgleichen. Mit dem künftigen Leistungszuwachs in den Kraftwerksparks vor allem mit Wind- und Sonnenkraft wird der Kapazitätsbedarf immer größer. Die Fragestellung dazu ist: Woher bekommen wir bei einer »Dunkelflaute« unsere gesicherte Leistung? Werden wir in Österreich eine Lücke mit Importen – und im Fall von Überschüssen auch mit Exporten – ausgleichen können? Wie ist unser Anspruch zum Thema Versorgungssicherheit? Oder gibt es andere

Lösungen? Als Verbund arbeiten wir an vielen unterschiedlichen innovativen Ideen, im Bereich meines Vorstandskollegen Michael Strugl etwa Großspeicher mit Lithium-Ionen-Batterien oder auch das Medium Wasserstoff für die Speicherung von Energie, von dessen Zukunft wir überzeugt sind. Erste Elektrolyse-Modelle gibt es bereits ▶

## FACTS

### KÄRNTENS HÖCHSTE FISCHTREPPE

> Im Mai wurde beim Drau-Kraftwerk Edling Kärntens höchste Fischwanderhilfe feierlich in Betrieb gesetzt, die Fischen und anderen aquatischen Lebewesen ein Umschwimmen des Kraftwerks mit einem Höhenunterschied von mehr als 22 Metern ermöglicht. Dafür strömen aus dem Völkermarkter Stausee etwa 450 Liter Wasser pro Sekunde in das Verteilbauwerk. Mittels einer Kamera wird die Funktionstüchtigkeit wissenschaftlich dokumentiert. Die Gesamtkosten für die Fischwanderhilfe gemäß der EU-Wasserrahmenrichtlinie belaufen sich inklusive Monitoring-Programm auf rund drei Millionen Euro. Mit Edling sind nun sieben der zehn Drau-Kraftwerke für Fische barrierefrei. Auch die übrigen drei Kraftwerke werden laut Verbund in den nächsten Jahren mit modernen Fischwanderhilfen ausgerüstet.



Schlitzpass der Fischwanderhilfe beim Kraftwerk Edling an der Drau aus der Vogelperspektive.

# FACTS

## DIGITALES WASSERKRAFTWERK



Tauchroboter lassen bereits in einzelnen Kraftwerken die autonome Vermessung und Inspektion zur Realität werden.

➤ Ende April hat der Verbund im Rahmen eines Workshops der europäischen Kraftwerksvereinigung VGB PowerTech und der Technischen Universität Graz das »digitale Wasserkraftwerk 4.0« vorgestellt. Die Bandbreite der im Pilotkraftwerk Rabenstein getesteten digitalen Technologien reicht von intelligenten Sensorik-Konzepten, Anomalie-Detektions- und Prognosemodellen, digitalen Zwillingen, mobilen Assistenzsystemen, virtuellen Kraftwerksmodellen, neuartigen autonomen Vermessungs- und Inspektionskonzepten bis hin zu vernetzten Plattformlösungen. Für die vorgeschriebene Inspektion und Vermessung von Anlagen und des Gewässeruntergrunds werden bereits Remotely Operated Vehicles (ROV) im realen Betrieb eingesetzt.

► am Standort Mellach, wo überschüssiger Strom aus Windkraft gespeichert wird. Das geschieht zwar mit einem Effizienzverlust, ist aber immer noch besser, als bei einem Überschuss Windkraftwerke abzuriegeln und die Energie verpuffen zu lassen. Gemeinsam entwickeln wir nun den Innovationsstandort Mellach weiter: Das Kohlekraftwerk wird 2020 geschlossen und wir erarbeiten jetzt neue Konzepte für den Standort. Eine weitere Versuchsanlage mit der Voestalpine testet auch die direkte Anwendung von grünem Wasserstoff in der energieintensiven Industrie.

Verbund ist klar als Grünstromlieferant positioniert. Allein in Renaturierungen und naturnahe Projekte investieren wir bis zum Jahr 2027 in Summe 280 Millionen Euro. Mit

“ Laut Studien gibt es für den Ausbau der Wasserkraft in Österreich ein Potenzial von ungefähr 6 bis 8 TWh. Für das Erfüllen der nationalen Energieagenda wären aber 25 bis 30 TWh notwendig. ”

dem Ende der Kohleverstromung kommen wir dann dem Ziel des 100 % CO<sub>2</sub>-neutralen Energieerzeugers noch näher, da nur noch unsere »Netzfeuerwehr«, das Gaskraftwerk in Mellach, weiterhin als ein wesentlicher Baustein für die Versorgungssicherheit Österreichs notwendig sein wird.

**(+) PLUS:** Österreich hat sich ambitionierte Klimaziele gesetzt. Welches Potenzial sehen Sie im weiteren Ausbau der Wasserkraft in Österreich?

**Kaspar:** Wir haben leider keine zweite Donau und sind daher mit dem ökologisch vertretbaren Ausbaupotenzial relativ an unsere Grenzen gekommen. Laut jüngsten Studien gibt es für den Ausbau der Wasserkraft in Österreich ein Potenzial von ungefähr 6 bis 8 TWh. Für das Erfüllen der nationalen Energieagenda wären aber je nach Berechnung 25 bis 30 TWh notwendig. Also wird es verschiedene Initiativen brauchen: Effizienzsteigerungen und Erweiterungen bei bestehenden Kraftwerken als auch der Bau von neuen Kraftwerken.

Wir haben generell einige Projekte, die ich noch nicht benennen will, da sie erst im Planungsstadium und Teil von Forschungsk Kooperationen mit Universitäten sind. Prinzipiell versuchen wir stets dort, wo sich bereits Bauwerke befinden, diese energietechnisch zu nutzen. So können wir die Kapazität von bestehenden Kraftwerksstandorten mit zusätzlichen Turbinen erhöhen. Auch bei unseren Donaukraftwerken sind mit Modernisierungen wie etwa einem Turbinentausch Effizienzsteigerungen bis zu 5 % erzielbar

**(+) PLUS:** Wie sieht Ihre Initiative bei den Erneuerbaren – Windkraft und Photovoltaik – aus?

**Kaspar:** Es gibt ein klares Bekenntnis des Verbund-Vorstandes, sich bei diesen Technologien weiterhin zu engagieren. Wichtig sind natürlich die nötigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Unsere Windparks in Niederösterreich – in Bruck an der Leitha, Göttlesbrunn, Hollern und Petronell-Carnuntum –, sowie Standorte in Rumänien und in Deutschland bilden mit insgesamt 420 MW Leistung eine solide Basis. Wir wollen hier organisch weiter wach-

sen und sind auch für Beteiligungsmöglichkeiten offen.

Die Photovoltaik ist ein großes Thema für uns, da die Summe an zusätzlicher Erzeugungsleistung, die politisch gefordert wird, mehrheitlich nur mithilfe der Solarkraft möglich sein wird. Hier prüfen wir gerade unsere zukünftigen Möglichkeiten.

**(+) PLUS:** Der Ausbau der PV wird allen Erwartungen zufolge vor allem mit Großkraftwerken passieren – und weniger mit dem kleinteiligen Zuwachs auf den Hausdächern.

**Kaspar:** Wir sehen beides als sehr wichtig an. Der Verbund ist mit über 50 % am Unternehmen Solavolta beteiligt, das bereits über 4.000 Anlagen errichtet hat. Es ist ein gutes Beispiel für ein Schwarmkraftwerk, für das wir die Managed Plattform stellen. Auf Geschäftskundenebene wiederum prüfen wir Kooperationen mit der Industrie, darunter können auch großflächige Anlagen fallen.

**(+) PLUS:** Wann und wo wird das erste PV-Kraftwerk des Verbund errichtet werden?

**Kaspar:** In naher Zukunft wollen wir dieses in Österreich errichten. Wir befinden uns noch in Genehmigungsverfahren, aber unsere Entwicklungsteams arbeiten daran.

**(+) PLUS:** Wie kleinteilig wird die Stromerzeugung in Zukunft aussehen?

**Kaspar:** Ich glaube nicht an die reine Kleinteiligkeit, denn diese wird auf jeden Fall zentral gemanagt werden müssen. Für den einzelnen Teilnehmer werden zielgerichtete Ein- und Ausspeisungen am Energiemarkt nur schwer möglich sein. Da spreche ich noch gar nicht von der Versorgungssicherheit, sondern von Ökonomie und Effizienz. Denn durch die vielen neuen Erzeugungseinheiten wird es zu großen Verschiebungen in der Preisfindung kommen. Gibt es viel Sonne und Wind, wird der Preis runter gehen. Haben wir die Dunkelflaute, wird das Gut der Batterie im Keller, etwa auch in Elektroautos, wertvoller werden. Diese Speicher sind aber nur dann als Handelsvolumen nutzbar, wenn ich sie mit vielen tausenden anderen Batterien als Schwarm Speicher zusammenschalten kann.

# ERFOLGREICHE STRATEGIEN FÜR MEETINGS

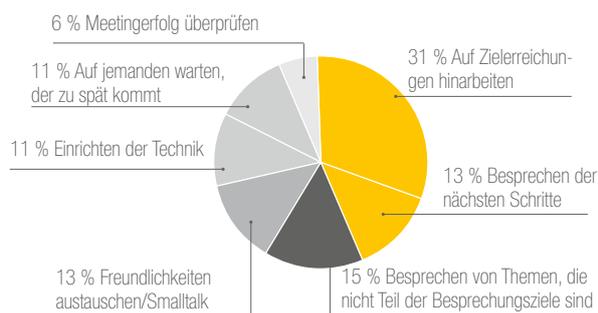
Büroangestellte verbringen im Schnitt 50 Tage pro Jahr in Besprechungen. Konkrete Ziele und neue Technologien könnten diese effizienter gestalten.

VON LIEVEN BERTIER, DIRECTOR GTM STRATEGY BEI BARCO

## WIE MITARBEITER/INNEN BESPRECHUNGEN NUTZEN

**56%**

Nicht nützliche Besprechungszeit

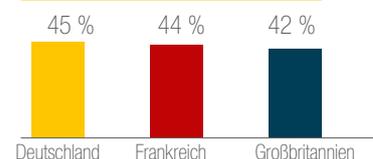


**44%**

Nützliche Besprechungszeit

36 % Millennials

31 % C-Suite / Vorstand



### > Büroangestellte verbringen im Durchschnitt 50 Tage im Jahr in Besprechungen.

Zwar werden mittlerweile die meisten Informationen über Cloudservices, E-Mails, Chats oder Telefonate ausgetauscht, doch bleiben Meetings weiterhin fester Bestandteil der täglichen Zusammenarbeit. Dabei werden Besprechungen oft als zeitaufwendig und wenig produktiv wahrgenommen. Auch stellt sich die Frage, inwieweit die Gestaltung von Meetings mit dem immer weiter voranschreitenden Wandel der Arbeitswelt mithalten kann.

Die Barco ClickShare-Studie hat über 3.000 Büroangestellte weltweit zur Meetingkultur in ihren Unternehmen befragt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich viele Unternehmen immer noch schwer tun, Innovationen in den Arbeitsalltag zu integrieren und Besprechungen effizient durchzuführen. Dabei sind Lösungen oftmals leichter umzusetzen als gedacht. Barco ClickShare identifizierte fünf Faktoren, die für den Erfolg von Meetings entscheidend sind.

#### >> Mit Zielen zu mehr Struktur <<

In den meisten Unternehmen beginnen die Probleme bereits mit dem Fehlen von konkreten Zielen. So gaben 51 % der Befragten an, dass sie regelmäßig nicht wissen, worum es in Besprechungen geht und welche Ziele verfolgt werden. Konkrete Ziele bieten die nötige Struktur, um auf ein Ergebnis hinzuarbeiten.

Soll eine Entscheidung getroffen, ein Update über eine neue Entwicklung gegeben oder eine Idee entwickelt werden? Klare Besprechungsziele sollten bereits im Vorfeld an die TeilnehmerInnen kommuniziert werden, damit sich MitarbeiterInnen vorbereiten können. Ein Scheitern bei dem Versuch, Ziele zu definieren, kann bereits ein Indikator dafür sein, dass ein Thema womöglich gar nicht als Anlass für eine Besprechung ausreicht.

In einem durchschnittlichen Meeting von 49 Minuten werden 15 % der Zeit mit irrelevanten Themen, 13 % mit Smalltalk und 11 % mit dem Warten auf andere TeilnehmerInnen verschwendet. Nur 22 Minuten verbleiben zur Erreichung der Ziele. MitarbeiterInnen verbringen so bis zu zwei Tage pro Monat mit unproduktiv genutzter Besprechungszeit.

Grundsätzlich sollten nur Personen eingeladen werden, die zur Erreichung der Besprechungsziele beitragen können. 52 % der Befragten gaben an, dass sie regelmäßig an Besprechungen teilnehmen, die irrelevant für sie sind, und in 20 % der Fälle Entscheider und Schlüsselpersonen fehlen.

#### >> Neue Technologien <<

Besonders bei der technischen Ausstattung schnitten die meisten Unternehmen in der Umfrage schlecht ab. Viele Betriebe bieten noch immer keine modernen technischen Lösungen für Unified Communication (UC) an. So werden 11 % der Zeit von

Besprechungen mit dem Anschließen und Einrichten von Technik verwendet. Gleichzeitig gaben 65 % der Teilnehmer an, dass sie regelmäßig mit ihren eigenen Laptops und Equipment arbeiten und Probleme haben, diese bei Meetings anzuschließen.

Um die Zusammenarbeit zu fördern, sollten Unternehmen auf einfach einzurichtende »Bring Your Own Device«- und Plug'n'Play-Technologie als Teil eines UC-Konzepts setzen. Über einfache ClickShare-Lösungen, Bildschirme, Laptops, Apps und Clouddienste gibt es bereits eine ganze Reihe bewährter Lösungen, um Inhalte unkompliziert zu teilen und gemeinsam zu bearbeiten. Knapp die Hälfte der Beschäftigten arbeitet nicht regelmäßig von einem festen Arbeitsplatz aus und muss für Besprechungen von außen zugeschaltet werden. Durch den Einsatz von moderner Technik können remotearbeitende MitarbeiterInnen virtuell an Besprechungen teilnehmen. Das kann die Zusammenarbeit zwischen Onsite- und Offsite-Arbeitskräften maßgeblich verbessern.

Konventionelle Besprechungsräume werden zunehmend von Besprechungen im Huddle-Stil abgelöst. Huddle Rooms sind kleine, nicht buchbare Räume, in denen Gruppen von zwei bis vier Personen kurze und spontane Meetings durchführen können. Die Anpassung an neue Trends muss jedoch mit einem Wandel in den Köpfen des oberen Managements beginnen, die den Weg für Veränderung frei machen. ■



# Die Kraft der Navy Seals

34

Zwei Komponenten sind es, die Organisationen nach vorne bringen: starkes Denken und starkes Handeln. Wäre dies jedoch so leicht umzusetzen, würden sich Unternehmen nicht mit einem kleinen Plus zufriedengeben, sondern weitaus höhere Ziele anstreben.

VON MATTHIAS KOLBUSA

**> Sogut ein** Unternehmen auch optimiert und perfektioniert: Echte Erfolgssprünge gelingen nur, wenn Dinge tiefgreifend anders gemacht und anschließend konsequent verfolgt werden. Produkte häppchenweise besser machen? Die Zulieferer im Preis drücken oder die Verkaufsstrategie nuanciert anpassen? Diese und ähnliche Maßnahmen erzeugen maximal ein Auf-der-Stelle-Treten auf höherem Niveau. Und so ist es höchstens eine Frage der Zeit, bis ein Mitbewerber unerwartet mit einer brandneuen Idee vorbeizieht.

Konsequent starkes Denken und starkes Agieren verlangen einer Organisation einiges ab und setzen große Willensstärke voraus – eine Intensität, die beim Erdenken neuer Lösungen ebenso stark ist wie bei deren Umsetzung. Denn die Verführung, aus Bequemlichkeit und Mangel an Mut das Immergleiche zu denken und alte Blaupausen auf komplett neue Fälle anzuwenden, ist groß. Fakt

ist, dass viele eminent fleißige Unternehmen an der Bequemlichkeit im Denken scheitern, ebenso wie andere, die zwar hervorragende Ideen produzieren, aber außer einem Stottern im Triebwerk keinen Schub auf die Düsen bekommen.

Der für diesen Schub notwendige Wille kommt weder aus dem Nichts, noch lässt er sich per »Command and Control« erzwingen. Um für einen Erfolgssprung über sich hinauszuwachsen, brauchen Menschen ein leuchtendes und begehrenswertes Ziel, das ihnen jede Mühe wert ist. Leider gelingt es den meisten Unternehmen durch schwaches Denken nicht, die nötige Emotionalität zu erzeugen.

## >> Das Unmögliche tun <<

Die amerikanischen Navy Seals haben den Ruf und die Fähigkeit, unmöglich erscheinende Anstrengungen zu meistern und Entbehrungen auf sich zu nehmen. Sie glau-

ben, dass Menschen erst bei 40 % ihrer möglichen Leistung sind, wenn sie sich am Ende ihrer Kraft wähnen. Der Schlüssel zu dieser besonderen Stärke ist ein starkes Motiv, das die Seals »Why« nennen.

Um dieses »Warum« ins Unternehmen zu transportieren, werden die angestrebten Ergebnisse als emotional aufgeladene Zielbilder formuliert, für die Menschen mit vollen Herzen brennen. Ersehenswerte Ziele sind niemals abstrakt und beantworten immer die Frage, was erlebbar gewonnen ist, wenn sie erreicht wurden.

So zieht beispielsweise ein Autobastler, der seinen klapprigen Oldtimer in ein Schmuckstück verwandelt, seine Energie nicht aus den technischen Daten des Wagens. Er imaginiert vom ersten Schraubendreh an das Gefühl, mit dem chromblitzenden Gefährt im strahlenden Sonnenschein und bei offenem Verdeck zum Oldtimer-Treffen zu cruisen. Dieses Bild zieht ihn jeden Abend nach der Arbeit in die Garage und bestimmt, was er tut: »Was muss ich heute konkret erledigen, das mich dem Bild näherbringt?« und nicht »Was steht seit Wochen im Plan?«.

## >> Schwaches Denken <<

Genau daran scheitern Unternehmen, wenn sie Ziele ausschließlich als Zahlen in Prozent, Euro oder Dollar formulieren.



## ZUR PERSON

**>** Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Bestsellerautor und Vortragsredner. 2017 erschien sein Buch »Konsequenz! Management ohne Kompromisse – Führen mit Klarheit und Aufrichtigkeit« im Ariston Verlag.

Info: [www.kolbusa.de](http://www.kolbusa.de)

Ebenso schematisch gehen sie im Anschluss vor: Vom Startpunkt (A) aus planen sie jede Menge Aktivitäten und Meilensteine, um zu ihrem abstrakten Ziel (B) zu kommen. Weil der Plan und seine Aktivitäten regieren, wird der Prozess am Input und nicht am Output, dem Ziel orientiert. In diesem buchstäblichen Push-Modus werden die Mitarbeiter mit Druck zum Erreichen einer kalten Zahl getrieben.

Stockt der Prozess oder droht zu scheitern, macht das Management automatisch mehr vom Gleichen oder steuert hektisch immer neue Aktivitäten ein, um den Plan mit Gewalt zu halten. Das Einhalten des Kurses erzeugt jedoch nur Scheinsicherheit. Denn was nutzt die Treue zum Plan, wenn man durch neue Umstände viel effizienter sein könnte oder wenn der Kurs längst nicht mehr aufs Ziel weist? Dass ein Ziel in Zahlenwerten psychologisch nicht dazu geeignet ist, Mitarbeiter zu begeistern, versteht sich intuitiv. Für Prozente kann man nicht brennen.

### >> Starkes Denken <<

Erheblich umsetzungsstärker sind Unternehmen, deren Prozesse vom Output, vom Ziel her gesteuert werden. Ausgehend vom emotionalen Zielbild (B) legen sie fest, welche Bausteine für den Fortschritt erforderlich sind und wo zu starten (A) ist. Von da an führen nur zwei Fragen auf dem weiteren Weg, die täglich gestellt werden: »Was bringt uns dem Ziel am nächsten und wie messen wir verlässlich, ob und wie wir vorankommen?« Kommt es unterwegs zu Rückschlägen, ist der Wille, sie für das Zielbild zu überwinden, derart stark, dass nichts das Team aufhalten kann. Es wird im Pull-Modus magisch vom Ziel angezogen.

Wenn den Autobastler nach einem langen Arbeitstag die Müdigkeit peinigt, während das Oldtimer-Treffen näher rückt,

treibt ihn das starke emotionale Warum an, die Aufgabe auch an diesem Abend anzupacken. Letztlich ist das nichts anderes, als der Antrieb, im Managementalltag das ellenlange Protokoll zu lesen oder sich ans Konzept zu setzen, obwohl man sich gerade im Ideen-Leerlauf zu befinden scheint.

### >> Mentale Stärke <<

Die Motivation über emotional erstrebenswerte Ziele ist nur die eine Seite. Um sie zu erreichen, braucht es zusätzlich den Willen, es sich maximal unbequem zu machen und, damit verbunden, hohe mentale Stärke.

Maximaler Diskomfort beschränkt sich nicht darauf, mehr zu arbeiten als gewöhnlich, sondern bedeutet darüber hinaus eine Kultur, in der man mit mentaler Stärke selbst Dinge tut, die emotional herausfordernd sind. Besonders zeigt sich das in der Kommunikation und der Fehlerkultur. Einem Kollegen sagen, dass sein Konzept einen Webfehler enthält, verlangt ebenso viel mentale Stärke wie der Umgang mit vergleichbarem Feedback, das man selbst aushalten muss. Es liegt in der Natur jeglicher, auch der konstruktivsten Kritik, Schuld- und Schamgefühle auszulösen, die einem Erkenntnisgewinn und dem Fortschritt im Weg stehen können.

Menschen mit mentaler Stärke beherrschen ihre Emotionen, statt von ihnen beherrscht zu werden. Sie überwinden alle negativen Gefühle, die das Vorankommen bremsen. Niemand diskreditiert mehr den intelligenten Vorschlag eines Kollegen, um eine alte Rechnung zu begleichen. Keiner versteift sich auf sture Rechthaberei, wenn jemand eine eigene Ausarbeitung nachvollziehbar kritisiert. Aus »Da fehlt dir das Verständnis. Glaub mir, wir haben das überprüft« wird künftig »Kannst du bitte präzisieren, was du daran strittig findest? Gern

überprüfen wir es gemeinsam und ändern es bei Bedarf.«

### >> Disziplin und Wille <<

Die meisten Projekte und Strategieumsetzungen scheitern nicht an Fahrlässigkeit oder unabwendbaren Katastrophen, sondern an fehlender Qualität, Geschwindigkeit und Disziplin in der Umsetzung. Besonders zeigt sich das bei Dingen, die überaus anstrengend sind, die keinen Spaß machen, die keine Profilierung versprechen und die Überstunden erfordern.

Navy Seals brechen derartige Mammutaufgaben mental in machbare Teilstücke herunter. Während sie im eiskalten Atlantik liegen, um ihre Widerstandshärte zu stärken, teilt ihnen der Ausbilder mit, dass sie später 200-Kilo-Baustämme zehn Kilometer den Strand heruntertragen müssen. Statt entmutigt zu reagieren, stürmen sie an Land und denken in Etappen: bis zum Strandkiosk da vorne, bis zur Felsnase dahinter und immer so weiter.

Aus den gleichen Gründen brechen auch Unternehmen ihre anspruchsvollen Ziele in motivierende emotionale Zielbilder herunter. Jedes dieser Teilziele ist so aufgestellt, dass es hohe Befriedigung vermittelt, es im gemeinsamen Kraftakt zu schaffen. Was einen für alle und alle für einen kämpfen lässt, sind nicht die Kommandos der Führung, sondern das gemeinsame Überwinden von Grenzen, die zuvor für unüberwindbar gehalten wurden.

Spaß macht das zugegebenermaßen nicht jeden Tag, es erzeugt aber Fighting Spirit und Stolz, der mit den gemeisterten Strapazen wächst. Wenn reife Menschen sich Großes zutrauen und scheinbar Übermenschliches mental in Chancen und in erreichbare Etappen verwandeln, vermögen sie tatsächlich Berge zu versetzen. ■

# Cools stuff

VON VALERIE HAGMANN

WAS SCHÖN  
IST UND WAS  
SP

# Ab in den



## RUHEPOLE

Wer oft fliegt oder einfach lärmempfindlich ist, wird die Vorzüge von aktivem Noise Cancelling bei Kopfhörern vielleicht schon kennengelernt haben. Glücklicherweise wird das Angebot hierbei immer vielfältiger. Denon zeigt ein kabelloses Over-Ear-Headset in edlem Look mit gewohnter Denon-Klangqualität. Dank zweier Mikrofone eignet es sich auch zum Telefonieren und bietet bis zu 20 Stunden Akkulaufzeit.

Denon AH-GC30, ab 347 Euro (Cyberport)  
[www.denon.de](http://www.denon.de)

## FLAGGSCHIFF-KONKURRENZ

Mit dem Axon 10 Pro mischt ZTE den Premium-Smartphonemarkt auf. Das stylische 6,5-Zoll-Gerät mit schimmerndem Metallgehäuse fährt mit Triple-Kamera, farbintensivem OLED-Display und allerlei Extrafeatures auf. Besonders beeindruckend ist die Leistung, welche schon in den Benchmarks so ziemlich alle anderen Highend-Smartphones toppt. Dabei hält der Akku bis zu zwölf Stunden durch. Das Gesamtpaket mit Schutzhülle und USB-C-Adapter für Audio-Geräte gibt es für unter 600 Euro.



ZTE Axon 10 Pro, ca. 599 Euro  
[www.ztedevices.com](http://www.ztedevices.com)



## NEUE BUSINESS- NOTEBOOKS

Die Aspire-Notebook-Serie von Acer darf sich einer Rundumerneuerung erfreuen. Im dritten Quartal 2019 kommen die Neuaufgaben in gewohnter Qualität mit verbesserten Features nach. Im Angebot sind Display-Größen zwischen 14 und 17 Zoll, die Ausstattung ist je nach gewähltem Modell sehr unterschiedlich. Das Top-Modell eignet sich nicht nur für den Business-Einsatz, sondern auch fürs grafikintensive Spielvergnügen.

Acer Aspire 3,5 und 7; ab 499 Euro (UVP)  
[www.acer.com](http://www.acer.com)

## KABELLOS LADEN FÜR ALLE

Kein Kabelsalat, kein leidiges Suchen des Ladegerätes: Mit diesem Adapter für Smartphones können auch Geräte ohne drahtlose Ladefunktion aufgerüstet werden. Der hauchdünne Adapter wird auf die Rückseite des Smartphones geklebt und via USB-Typ C bzw. Micro-USB-Buchse verbunden. Er passt auch unter die meisten Schutzhüllen.

Hama Induktivadapter, ab 16,99 Euro (UVP)  
[www.hama.de](http://www.hama.de)



# Sommer



## ADLERAUGE

Die neue spiegellose Digitalkamera von Panasonic Lumix S1R verfügt über einen 47-Megapixel-Sensor sowie einen Echtbild-OLED-Sucher mit 5,76 Millionen Pixel. Ein um drei Achsen schwenkbarer Monitor sorgt für komfortable Kamerahaltung. Wie auch das Schwestermodell Lumix S1 ist die Kamera mit Dual-Bildstabilisierung, sechsstufiger Freihand-Brennweitereinstellung, Videoaufzeichnung in 4K und superschnellem Autofokus ausgerüstet.

Panasonic Lumix S1R, 3.699 Euro (UVP)  
[www.panasonic.com/de](http://www.panasonic.com/de)

## HEISSES EISEN

Noch ein Gadget für die Grillsaison: Der Meater ist ein drahtloses Thermometer, das bei der Zubereitung von Fleisch unterstützt. Der stabförmige Sensor misst die Temperatur von Speisen auf +/- 0,5 Grad genau, ist wasserfest und läuft, fast schon altmodisch, mit Batterie. Die neueste Auflage des Tools hat eine Bluetooth-Reichweite von etwa 50 Metern und meldet via dazugehöriger App für iOS und Android, wenn das Gericht die ideale Temperatur erreicht hat.

Meater+, 109 Euro (UVP)  
[www.meater.com](http://www.meater.com)





EIN HALLELUJA VON RAINER SIGL



# Gottseibeius

Gut, dass in der profanen Politik endlich durch eine messianische Lichtgestalt etwas Spiritualität einkehrt.

“

Wahrlich, ich sage euch: SEIN Weg hat erst begonnen.

”

38



Und in der finstersten Stunde, als der Skorpion auf der Insel Ibiza seinen giftigen Stachel gegen sich selbst und somit auch gegen IHN richtete, wandte ER sich ab voll Kummer und sprach zu sich selbst und ein paar spontan von seinen Jüngern engagierten Zufallspassanten: Hier zerbricht nun das große Werk, doch sehet, meine Hände sind so rein wie mein Gewissen. Fürwahr, ICH habe den Skorpion an meinem Busen genähret und ihm überlassen mannigfache Tröge, um ihn und seine Brut zu nähren. Und ihr klagtet: Herr, seht Ihr nicht, dass es ein Skorpion ist? ICH aber erwiderte: Wahrlich, auch ein Skorpion mag nutzvoll das Werk des Herrn, also das meinige, tun.

Und wahrlich, ICH vollbrachte dank ihm große Taten, wie das Ausmisten der Ställe und Häuser vom Geruch des roten Erzfeindes, die Erweiterung des frommen

“ EIN LOBPREIS DEM HERRN. ”

Tagwerks auf zwölf Stunden des gottgefälligen Dienstes, das Verbleiben des Räucheropfers in allen Gaststätten und vor allem den einstimmigen Lob und Preis der Ruhmestaten des Herrn, also meiner selbst. Und kein Fünkchen der Zwietracht befleckte die übergroße Sehnsucht nach Harmonie bei euch, meinen Untertanen.

Doch nun, oh ihr Kleingläubigen, stehet ihr hier und wehklaget, »Oh Herr, wir haben es doch gesagt, es war ein Skorpion?« Wahrlich, ICH sage euch: Auch das kleinste, gemeinste Tier, das unter den braunsten Felsen sich ringle, hat seinen Platz im großen Plan des Herrn und verrichtet mein Werk. So auch der Skorpion, mag er sich auch prahlerisch selbst in den feisten zuckenden Leib stechen und damit seinen Untergang verursachen. Ich sage euch: Schon bald wird er reumütig ins Licht unserer Gnade zurückkehren.

Da murmelte das Volk und raunte und es erhob sich ein Twittern und Kommentieren, dass er für einen Moment all seiner Message Control verlustig ging. Doch er ließ sich seine Gram nicht anmerken, sondern sprach weiter: Oh ihr Kleingläubigen! Wisset ihr denn nicht mehr, welche Wunder ICH um euretwillen schon vollbrachte? Wie ICH die Balkanroute mit eigenen Händen verschloss? Wie ICH die alten roten Götzen hinwegfegte? Wie ICH den Skorpion mir und allen, die guten Willens und guter Bonität sind, nutzbar machte? Ach, so fallet ihr ab von mir! Nun gut, so sehet, wie die Welt ohne mein Leuchten aussehen möge.

Und er wandte sich ab und wanderte in die sommerliche Einöde des Landes hinaus, fernab von den schmutzigen Marktplätzen der Quatschbuden, in denen sich die Pharisäer aller Parteien gemeinsam mit dem Skorpion grunzend wälzten und wollüstig miteinander abstimmten, wie es ihnen gerade gefiel. Da erhob sich großes Wehklagen und Zähneklappern unter seinen Getreuen. Doch er lustwandelte unter dem gemeinen Volke und hörte sich an, wie sehr es sich nach ihm verzehrte.

Von dort kehret er dereinst im Herbst zurück, um sein Werk zu vollenden, auf dass es seinen Großspendern gefalle. Denn wahrlich: Sein Weg hat erst begonnen. ■

Foto: iStock



Petition:  
SMS mit  
„WAL“  
an 54554\*

**Stirbt das Meer.  
Stirbt der Wal.**

\*Mit Ihrer SMS erklären Sie sich einverstanden, dass Greenpeace Ihre Telefonnummer zur Kontaktaufnahme für diese Kampagne erheben, speichern & verarbeiten darf. Diese Einwilligung kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft per Nachricht an [service@greenpeace.at](mailto:service@greenpeace.at) oder Greenpeace, Fernkorngasse 10, 1100 Wien widerrufen werden. SMS-Preis laut Tarif, keine Zusatzkosten.

Greenpeace dankt für die kostenlose Schaltung dieses Inserats.

**GREENPEACE**

[meeresschutz.greenpeace.at](http://meeresschutz.greenpeace.at)



# GewinnerInnen gesucht

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

Nehmen Sie mit Ihrem Kunden oder Ihrem Service an dieser Plattform und Publicity-Möglichkeit jetzt teil!

Der eAward ist einer der größten IT-Wirtschaftspreise in Österreich. Im Fokus stehen Themen und Projekte, die den technologischen Wandel der Gesellschaft, Wirtschaft und der Verwaltung besonders gut zeigen.



Mehr unter: [award.report.at](http://award.report.at)

powered by

