

Report

(+)

PLUS

VOLLE KRAFT VORAUSS

Höchste Zeit für
Unternehmen, ihre
Vertriebsorganisation
zu optimieren.

© B. VEF
PHOTO: J. W. MEN. VERTIKALSKENNZAHLEN: 02Z03 0501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-

ÖKOSTROM

18 Investments mit hohen Renditen bei großer Sicherheit.

SICHERHEIT

28 Nachlese zum Report-Publikumsgespräch »Network- und Information Security«.

COOL STUFF

36 Alles, was schön ist und Spaß macht.





**Weil immo
alles passen muss.**

Finde dein perfektes Zuhause auf [immowelt.at](https://www.immowelt.at) |



immo erst zu **immowelt.at**

EIN WORT VOM

EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

DIE STATISTIK FALLE

> In der Europäischen Union waren im Mai 2017 laut Eurostat 19 Millionen Menschen arbeitslos. 3,7 Millionen dieser Arbeitslosen sind unter 25 Jahre alt. Viele davon haben keinen Job, keine Ausbildung, keine Perspektive.

Die Zahlen sind deprimierend, vor allem dann, wenn man sich anschaut, wie Arbeitslosigkeit überhaupt definiert wird: Ohne Arbeit, aber arbeitswillig und ganz konkret auf der Suche nach einem Job, das ist der Arbeitslose laut International Labour Organization (ILO).

Wer nicht mehr sucht, ist nicht mehr arbeitslos. Das ist die Statistik-Falle.

Trotzdem schaffen es 40 Prozent der jungen Italiener auf diese Liste, sie sind noch nicht frustriert genug und haben die Hoffnung noch nicht aufgegeben. Wer überhaupt nicht mehr daran glaubt, dass er je unterkommen wird, fällt nicht mehr ins Gewicht. In der Statistik zumindest, politisch tickt aber eine Zeitbombe, die eine Regierung nach der anderen aus dem Amt wirft.

Der alte Kontinent steht vor einer Titanenaufgabe. Neue Antworten sind gefragt, mehr als starke Führer.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Regisseur Martin Kušej wird neuer Burgtheater-Direktor.



10 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Was bringt die Datenschutz-Grundverordnung?



12 VOLLE KRAFT VORAUSS

Die Konjunktur zieht an. Allerhöchste Zeit für Unternehmen, ihre Vertriebsorganisation zu optimieren.



28 »WIR MÜSSEN WACHRÜTELN«

Network- und Information Security standen im Mittelpunkt eines Publikumsgesprächs im Fabasoft TechSalon.

08 E-Mail aus Übersee. Eigensinn mit Tradition.

18 Investieren in die Stromzukunft. Hohe Renditen bei großer Sicherheit.

22 »Ich gebe nie auf.« Bauträger Hans Jörg Ulreich im Interview.

26 Neue Lässigkeit. Locker wie ein Start-up? Der legere Look täuscht.

33 Omega-3-Bombe. Mikroalgen aus Bruck/Leitha für den Weltmarkt.

34 »Der Ausgangspunkt ist eine Zahnbürste.« Wilfried Sihn im Interview.

36 Cool Stuff. Was schön ist und Spaß macht.

38 Satire. Sommer des Abschieds. Ein Sommerlied 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:** Mag. Karin Legat, Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. **Layout:** Report Media LLC **Produktion:** Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl **Druck:** Styria **Medieninhaber:** Report Verlag GmbH & Co KG, Lienfeldergasse 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

»Ab einem gewissen Zeitpunkt macht dich Geld nicht glücklicher, sondern ist ein Maßstab des Erfolgs. Wie eine Rundenzeit.«

Das Glück ist ein Vogerl, wie Mercedes-Motorsportchef Toto Wolff als gebürtiger Wiener eigentlich wissen sollte.

»Das Image des Vertriebs wird besser. Aber im Ranking liegt der Verkäufer noch immer deutlich hinter dem Feuerwehrmann und dem Arzt.«

VBC-Geschäftsführer Niklas Tripolt weiß um das schlechte Ansehen seiner Berufsgruppe.

»Die Tüchtigeren sollen gewinnen. Man muss die Damen motivieren, sich etwas zuzutrauen.«

Franz Gasselsberger, Vorstand der Oberbank, hält nichts von einer Frauenquote.

»Manche mittelständischen österreichischen Unternehmen können sich derzeit fast nicht vor Übernahmeangeboten erwehren.«

sieht Brigitte Ederer, Präsidentin des Fachverbands der Elektro- und Elektronikindustrie (FEEI), chinesische Investoren auf Einkaufstour.

»Wir haben den Luxus einer Auftragslage von sieben Jahren.«

FACC-Chef Robert Mächtinger kann durchatmen.



Kopf des Monats

DER HEIMKEHRER

Der Kärntner Regisseur Martin Kušej übernimmt ab Herbst 2019 die Leitung des Burgtheaters. Skandale will er künftig »höchstens auf der Bühne« sehen.

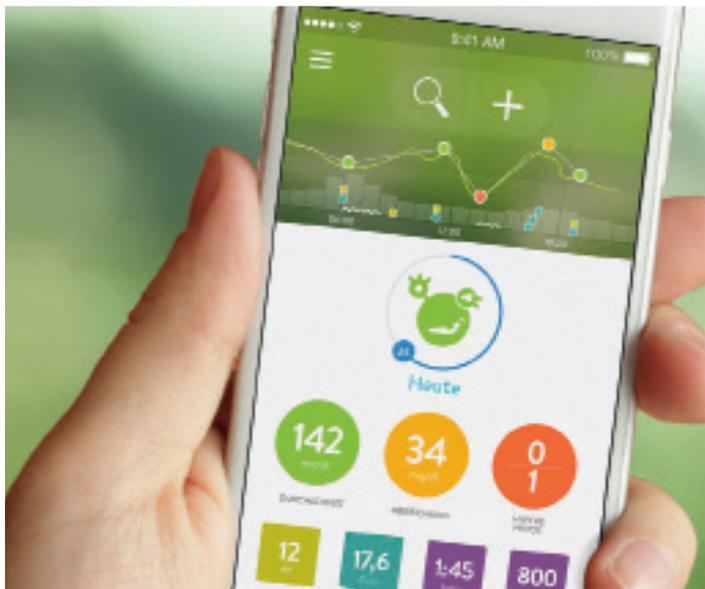
VON ANGELA HEISSENBERGER

> Er hatte sich gar nicht beworben und bekam trotzdem den Job. Nach 25 Jahren in Deutschland, wo er faktisch an allen wichtigen Theater- und Opernhäusern inszenierte, kehrt Martin Kušej, 1961 als Kärntner Slowene in Wolfsberg geboren, nach Wien zurück – eine späte Genugtuung. 2005 war er als Chef der Wiener Festwochen im Gespräch, der Vertrag mit Luc Bondy wurde dann doch verlängert. Ein Jahr später galt er als hoher Favorit für die Nachfolge von Klaus Bachler als Burgtheater-Direktor, Matthias Hartmann erhielt den Zuschlag. Kušej ging ans Münchner Residenztheater und spielte die bis dahin recht verschlafene Bühne mit kraftvollen Inszenierungen in die erste Liga der deutschsprachigen Theater. Da er gleich nach seinem Antritt das Ensemble radikal austauschte, wird bereits spekuliert, wer an der Burg künftig die großen Rollen bekommen wird.

Die scheidende Direktorin Karin Bergmann strebte keine Vertragsverlängerung an. Sie hatte das Haus am Ring nach dem finanziellen Desaster auf Kurs gebracht und die Fronten befriedet. Kušej, dem der Ruf, recht rau zu sein, vorausleitet, muss auf den richtigen Ton achten, um nicht gleich für

„RADIKALER UND POLITISCHER.“

neue Verstimmungen zu sorgen. Als kaufmännischer Direktor steht ihm weiterhin Thomas Königstorfer zur Seite. Kušej kann sich also auf die künstlerische Positionierung konzentrieren. Er kündigte an, den Spielplan radikaler und politischer zu gestalten und »auch mal sinnlos Geld zu verheizen«. Das Ziel, Ende der Saison 2019/20 schuldenfrei zu sein, erscheint unter dieser Prämisse zumindest fraglich.



Eine Million Diabetiker in 52 Ländern dokumentieren bereits ihre Blutzuckerwerte mit der App.

Drittgrößter Start-up-Exit

Das Wiener Unternehmen mySugr verkaufte die Diabetes-App an den Schweizer Pharmakonzern Roche.

> Nach den Deals von Runtastic und Shpock schaffte das österreichische Start-up mySugr den drittgrößten Exit der letzten

Forisch sowie der Deutsche Frank Westermann hatten mySugr 2012 in Wien gegründet. In einem digitalen Diabetestagebuch für das Smartphone können Betroffene ihre Krankheit auf spielerische Art in den Griff bekommen.

Eine Million Nutzer in 52 Ländern dokumentieren bereits ihre Blutzuckerwerte mit der App, diese Zahl soll in den kommenden zwei Jahren noch kräftig wachsen.

mySugr bleibt als eigenständiges Unternehmen in Wien bestehen; ein weiterer Standort befindet sich in San Diego. Die Belegschaft wird um 200 Personen aufgestockt. Als Dank für ihre Loyalität wollen die Gründer eine Million Euro aus dem Verkaufserlös an die derzeit 47 Mitarbeiter, gestaffelt je nach Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit, auszahlen.



Größter Deal im Digital-Health-Bereich bis dato.



Jahre. Der Schweizer Pharmariese Roche übernimmt die Diabetes-App für einen kolportierten Kaufpreis von bis zu 200 Millionen Euro. Die Roche Finanz AG besaß bereits zuvor 12 % der Anteile. Business Angel Hansi Hansmann, der rund 15 % hielt und direkt in die Verhandlungen eingebunden war, spricht von »dem größten Deal im Digital-Health-Bereich bis dato«. Der Schwede Fredrik Debong, die Österreicher Gerald Stangl und Michael

AUFSICHTSRAT

FRAUENQUOTE FIX

Ab 2018 müssen 30 % der Aufsichtsratsmitglieder in börsennotierten Unternehmen sowie Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten weiblich sein. Wird diese Quote nicht erreicht, bleibt das Aufsichtsratsmandat unbesetzt. Derzeit beträgt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der österreichischen Top-200-Unternehmen nur 18 %. Bei 61 der 200 Betriebe findet sich keine einzige Frau in den Kontrollgremien. Bei börsennotierten Unternehmen sind nur 16 % der Mandate an Frauen vergeben. Positive Erfahrungen mit gesetzlichen Quoten verzeichnen u.a. Island, Norwegen, Frankreich und Deutschland. In den DAX-notierten Unternehmen stieg der Frauenanteil innerhalb eines Jahres auf knapp 30 % – die Wirtschaft sei trotzdem »nicht zusammengebrochen«, wie die deutsche Staatssekretärin Elke

Ferner kürzlich erklärte. Bei staatsnahen Betrieben in Österreich, wo bereits seit längerem eine Quote gilt, sitzen in den Gremien mehr als 40 % Frauen. »Die Sorge, dass keine ausreichend qua-



Ex-Siemens-Vorständin Brigitte Ederer ist wegen ihrer Erfahrung in vielen Aufsichtsräten begehrt.

lifizierte Frauen zu finden sind, habe ich überhaupt nicht«, sagt Gundi Wentner, Partnerin bei Deloitte Österreich. Firmen seien schon aus wirtschaftlichem Interesse gut beraten, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen: »Ohne Frauen verzichten Unternehmen auf die Hälfte des Potenzials.«

RECHTSBERATUNG VOM ROBOTER

> Einer Umfrage des Fachverlags LexisNexis zufolge würden 68 % der Österreicherinnen und Österreicher anstelle eines Anwalts eine automatisierte Rechtsberatung in Anspruch nehmen, die anhand ihrer Eingaben online generiert wird – und zwar in unterschiedlichsten Belangen, von der Erstellung von Online-Verträgen bis hin zur Recherche, um sich in außergerichtlichen Angelegenheiten selbst zu vertreten. Das Ergebnis ist ein Weckruf für Juristen, denn »Roboter-Anwälte« gibt es im Prinzip bereits. Legal-Tech-Anbieter drängen vorerst vor allem in das Geschäft der kleineren Kanzleien. Der Druck steigt aufgrund wachsender Komplexität und des enormen Wettbewerbs in der Branche.

Für das kürzlich erschienene Whitepaper »Digitalisierung der Rechtsbranche« untersuchten die LexisNexis-Experten acht Themenbereiche wie Big Data Analytics oder neue Vertriebs- und Abrechnungskonzepte. »Die automatisierten Dienstleistungen sind rund um die Uhr bequem abrufbar. Anwälte, die hier in Zukunft mithalten wollen, müssen sich ebenfalls bei Legal Tech bedienen, um effizienter, schneller und dennoch qualitativ hochwertig arbeiten zu können«, sagt Alberto Sanz de Lama. Lösungen wie die intelligente Rechtsrecherche können Juristen in ihrem Arbeitsalltag einen Vorsprung verschaffen. Das Whitepaper steht unter www.lexis.at/whitepaper-17 zum Download frei zur Verfügung.

BUCHTIPP

DENKANSTÖSSE

➤ Große Veränderungen brauchen oft nur einen Zündfunken, der alles in Gang bringt. Fortschritt, Entwicklung und neues Wissen können nur entstehen, wenn es Menschen gibt, die sich neugierig und experimentierfreudig auf ungewisses Terrain wagen. Allerdings fehlt oft die Bereitschaft, diesen Funken zu nutzen.

»Noch nie haben die Angepassten die Welt verändert. Risikovermeidender bewegen gar nichts«, konstatieren die beiden Bestsellerautoren in ihrem Aufruf für »Anstifter, die mit Neugier und Gestaltungslust das Feuer der Veränderung entfachen«.

Die Zündfunken, die sie liefern, klingen mitunter recht simpel. Doch jede Veränderung fängt klein an und auch Business-Pyromanen beginnen am besten bei sich selbst. Wenn Energie, Inspiration oder eine Idee fehlen, muss man Grenzen überschreiten, zunächst jene im eigenen Kopf. Dann lautet die Devise »Einfach machen«. Auf die Gefahr hin, sich die Finger zu verbrennen – aber auch Fehlschläge sind, wie das letzte Kapitel offenbart, halb so schlimm.

Anja Förster & Peter Kreuz:
Zündstoff für Andersdenker
Murmans Publishers
2017
ISBN: 978-3-86774-576-5



6



»Es ist nicht zu befürchten, dass die Digitalisierung zur Massenarbeitslosigkeit führen wird«, sind Agnes Streissler-Führer, GPA-djp, und Staatssekretärin Muna Duzdar überzeugt.

Digitalisierung bringt Beschäftigung

Einer Studie zufolge entstehen durch den Technologiewandel mehr Arbeitsplätze, als verloren gehen.

➤ Vernichtet die Digitalisierung in Zukunft Arbeitsplätze oder schafft sie neue Jobs? Dieser Frage ist eine Studie zu den Veränderungen am Arbeitsmarkt nachgegangen, die im Juli im Bundeskanzleramt vorgestellt wurde. »Es gibt einen direkten positiven Zusammenhang zwischen der Digitalisierung, Beschäftigung und Wertschöpfung«, fasst Staatssekretärin Muna Duzdar die Ergebnisse zusammen. Die Untersuchung basiert auf Zahlen des österreichischen Arbeitsmarkts in den vergangenen 20 Jahren – in von der Digitalisierung unterschiedlich stark betroffenen Branchen. Es gäbe dazu eine »enorm große Angst vorm Jobverlust«. Diese Verunsicherung ließe sich aber mit Erfahrungswerten nehmen: In vielen digitalisierten Branchen ist es in der Vergangenheit zu einer stärkeren Zunahme an Arbeitsplätzen und Wert-

“ DIE ANGST IST UNBEGRÜNDET. ” schöpfung gekommen. In mäßig bis wenig digitalisierten Branchen wie zum Beispiel Landwirtschaft ist das Saldo

unter dem Strich negativ. Insgesamt – über alle Sektoren hinweg – kann eine Zunahme der Beschäftigung verzeichnet werden. »Überall dort, wo die Beschäftigten und ein Betriebsrat auf Augenhöhe mit dem Management die Zukunft gestalten, ist der Wandel der Unternehmen erfolgreich«, betont auch Studienautorin Agnes Streissler-Führer, Mitglied der Bundesgeschäftsführung der Gewerkschaft GPA-djp. Sie empfiehlt den Sozialpartnern, Möglichkeiten für »Experimentierräume« in Unternehmen zu schaffen, in denen Fragen der Arbeitsgestaltung in der betrieblichen Praxis für einen befristeten Zeitraum erprobt und evaluiert werden können – für ein besseres Verständnis, wie sich die Digitalisierung positiv für die Menschen gestalten lässt.

UNTERNEHMEN

PROFIT VERLIERT AN BEDEUTUNG

Weltweit sieht sich eine große Mehrheit von 84 % der Unternehmen mit einem ständig wandelnden Umfeld konfrontiert, das von Unsicherheit, zunehmender Komplexität und Volatilität geprägt ist. Vor diesem Hintergrund kommt dem Leitbild eines Unternehmens, dem sogenannten Purpose, besondere Bedeutung zu. In einer aktuellen Umfrage der Beratungsorganisation EY gaben zwei Drittel der 1.470 befragten Führungskräfte an, aufgrund der unsicheren Rahmenbedingungen ihre Ausrichtung geändert zu haben. Nur noch 15 % sehen ihr Ziel darin, die Aktienkurse für Aktionäre zu steigern. Ein Drittel der Manager will in erster Linie Mehrwert für die Kunden generieren, für



Werner Hofmann, EY Österreich: »Leitbild in die DNA integrieren.«

11 % stehen die Mitarbeiter im Fokus. »Eine enge Zielsetzung, die sich nur auf Gewinn und Shareholder fokussiert, entspricht nicht dem heutigen Umwelt- und Wertebewusstsein der Menschen und kann damit auch die höheren Erwartungen von Mitarbeitern und Kunden nicht mehr erfüllen. Ein modernes Leitbild beinhaltet weit gefasste Stakeholder-Interessen und gesellschaftliche Ziele«, erklärt Werner Hofmann, Partner bei EY Österreich.



Rund 5.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden zum diesjährigen Europäischen Forum Alpbach erwartet.

Dialog im Spannungsfeld

Das Tiroler Bergdorf Alpbach wird im August wieder zum Zentrum des interdisziplinären Dialogs.

➤ Unter dem Titel »Konflikt & Kooperation« steht heuer das Europäische Forum Alpbach, das von 16. August bis 1. September rund 5.000 TeilnehmerInnen in 200 Vorträgen und Workshops zum interdisziplinären Dialog anregt. Das Symposium widmet seine Schwerpunkte der Stärkung von Demokratie und Wissenschaft, dem Vorstoß der künstlichen Intelligenz sowie sozialen und ökologischen Innovationen. Franz Fischler, Präsident des Forums, will »ein kräftiges Ausrufezeichen für die offene Gesellschaft« setzen. Unter den 700 ExpertInnen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur sind u.a. Michael Ignatieff, Rektor der von der Schließung bedrohten Budapester Central European University, Hillary Clintons Wahlkampfmanager Robby Mook, Greenpeace-International-Chefin Jennifer Morgan und Richter Baron Thomas Of Cwmgiedd, der die Brexit-Entscheidung ins britische Parlament brachte.

»Wir bringen Vordenkerinnen und Vordenker aus Bereichen wie Design-Thinking, Verhaltensökonomie oder Partizipationsforschung zusammen, um ihre Werkzeuge für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zugänglich zu machen«, sagt Forum-Geschäftsführer Philippe Narval. Zahlreiche Expertinnen und Experten von renommierten Universitäten aus aller Welt bringen neueste Forschungsergebnisse nach Alpbach, darunter Judy Wajcman, die an der London School of Economics die sozialen Folgen des digitalen Wandels erforscht, sowie der Begründer des Design-Thinking-Ansatzes Bernie Roth.

Den Auftakt macht die wissenschaftliche Seminarwoche, danach folgen ein- bis dreitägige Symposien zu den Themen Gesundheit, Bildung, Technologie, Recht, Politik, Wirtschaft, Baukultur und Finanzmarkt. Die Diskussionen aus dem Kongresszentrum werden via Live-Stream übertragen. Das neue Professional Programme »Our World's Future« vermittelt in einem praxisnahen Simulationsspiel, wie Organisationen es schaffen, die UN-Nachhaltigkeitsziele umzusetzen.

Das Multicore-Oszilloskop für Big Data: TwinCAT 3 Scope.



www.beckhoff.at/TwinCAT-3-Scope

Mit dem TwinCAT Scope werden messtechnische Anwendungen auch für „Big Data“ denkbar einfach: Der Multicore-Support ermöglicht die Aufzeichnung und Darstellung von sehr großen Datenmengen. Das Software-Oszilloskop ist vollständig in die TwinCAT-Steuersystemarchitektur integriert und ermöglicht über das Charting-Tool die einfache grafische Darstellung von Signalverläufen.

- Hohe Performance durch Multicore-Support
- Einfaches, intuitives Engineering
- Nahtlose Integration in Visual Studio®
- Hohe Abtastrate im µs-Bereich
- Trigger-gesteuerte Aufnahmen
- Analysen zur Laufzeit

Email



Eigensinn mit Tradition

Westminster in Maryland ist bekannt für seinen Eigensinn. Dinge passieren hier etwas schneller – und vor allem anders: Was sein soll und was nicht, wird hier eigen definiert.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

“

Recht ist interpretierbar und in Westminster wird es in einer ganz speziellen Weise interpretiert.

”



Westminster in Maryland ist eigentlich ein typisches Ostküstenstädtchen mit 18.590 Einwohnern, das in manchen Dingen allerdings Maßstäbe setzt. Nirgends ist das Internet schneller. Ein Gigabit-Glasfasernetz, das zusammen mit dem Provider TING 2015 aktiv geschaltet wurde, sorgt für eine Spitzenposition bei der technischen Infrastruktur. Wie alle Modernen legen die Einwohner von Westminster auch Wert auf Tradition. Seit 1868 wird hier eine Memorial-Day-Parade abgehalten, die mittlerweile zur ältesten des ganzen Landes zählt. Man gedenkt der Gefallenen des Bürgerkrieges, schließlich haben sie in Westminster für Lincoln und gegen die Sklaverei gekämpft – für eine gerechte Sache also und da ist man kompromisslos. Als der Zeitungsherausgeber Joseph Shaw 1865 in seinem Editorial Lincoln kritisierte, war Schluss mit lustig. Der aufgebrachte Mob zerstörte die Druckerpressen und vier Männer nahmen sich den Autor vor, was dieser nicht überleben sollte. Die Täter wurden vor Gericht gestellt und glatt freigesprochen. Im Urteil hieß es, es sei ein reiner Akt der Selbstverteidigung gewesen. Zwischen Tat und Urteil lag freilich das Attentat auf Lincoln, was dazu beitrug, dass die Geschworenen die Sache nicht ganz wertfrei sahen.

Recht ist interpretierbar und in Westminster wird es in einer ganz speziellen Weise interpretiert. Am 10. März 2006 protestierten Mitglieder der Westboro Baptist Church vor dem Friedhof von Westminster gegen die »Unterwanderung« des Militärs durch Homosexuelle. Die Gruppe hielt Schilder hoch, auf denen zu lesen war: »Gott hasst Schwule«, »Ihr werdet in der Hölle schmoren« und »Amerika ist verflucht«.

Der Protest fand während des Begräbnisses von Matthew Snyder statt, einem homosexuellen Soldaten, der bei einem Unfall im Irak ums Leben gekommen war.

Der Vater des Toten ging vor Gericht und forderte Bußzahlungen für das ihm zugefügte emotionale Leid: »Sie haben aus dem Begräbnis meines Sohnes einen Medienzirkus gemacht und sie wollten meiner Familie weh tun. Sie wollten ihre Botschaften unter die Leute bringen und dabei war ihnen jedes Mittel recht. Mein Sohn sollte in Würde begraben werden, nicht gestört von einem Haufen von Clowns.«

Die Geschworenen und Richter Richard D. Bennett gaben dem verletzten Vater recht und verurteilten die konservativen Religionsfanatiker zu einer Schadenersatzzahlung von insgesamt 10,9 Millionen US-Dollar. In Westminster fand man, dass die verfassungsrechtlich garantierte Meinungsfreiheit Grenzen hat, die man nicht überschreiten darf. Die emotionale Entscheidung aus Westminster hatte aber vor dem Washingtoner Verfassungsrichter keinen Bestand. Chief Justice John Roberts schrieb das Urteil und befand: »Was die Protestierer sagten, im ganzen Kontext des Wie und Wo, steht unter dem speziellen Schutz der Verfassung und dieser Schutz kann nicht eingeschränkt werden von Geschworenen, die einen Protest verabscheuungswürdig finden.« Westminster verlor vor dem Höchstgericht, blieb aber der Gewinner der Herzen. Eigenwillige schaffen das. ■





Bezahlte Anzeige

Generationen? Wohnen!

Wohnqualität für jedes Alter:
Die Stadt Wien baut auf das Miteinander der Generationen.

Der wohnfonds_wien organisiert Bauträgerwettbewerbe für Wohnprojekte, die sich den Bedürfnissen in unterschiedlichen Lebensabschnitten anpassen: Barrierefreie Wohnungen mit flexiblen Grundrissen bieten für die WienerInnen gute Voraussetzungen, um möglichst lange in ihren Wohnungen bleiben zu können. Auch die Gestaltung der Gemeinschafts- und Freiräume kennt keine Altersgrenze. So leben Jung und Alt miteinander – statt nebeneinander.

gut für sie. schön für wien.

www.wohnfonds.wien.at

wohnfonds_wien
fonds für wohnbau und stadterneuerung

wien.
unser zuhause.
Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau & Stadterneuerung

> DIE GROSSE
UMFRAGE

DATEN- SCHUTZ

Am 25. Mai 2018 tritt in allen EU-Mitgliedsstaaten die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in Kraft. Darin wird die Verarbeitung personenbezogener Daten durch Unternehmen und öffentliche Stellen vereinheitlicht. Neben der Stärkung der Nutzerrechte (vor allem durch das »Recht auf Vergessenwerden«) liegt der Fokus auf Datensicherheit. Adäquate Sicherheitsvorkehrungen sind verpflichtend vorgeschrieben, Datenmissbrauch oder -verlust müssen umgehend den Aufsichtsbehörden gemeldet werden. Bei Verstößen drohen empfindliche Strafen bis zu 20 Millionen Euro bzw. vier Prozent des Konzernumsatzes. Wie bereiten sich österreichische Betriebe auf diese Anforderungen vor? **Report(+)**PLUS hat drei ExpertInnen um ihre Einschätzung gebeten.

10



> **Helmut Pöllinger**
Geschäftsführer der Brainloop Austria GmbH

Mit einem Wort: nein. Die im Juli veröffentlichte Studie von Brainloop, Boardsearch und TQS zeigt auf: 59 % der befragten Top-Manager und Aufsichtsräte sind mit den Details der DSGVO wenig bis gar nicht vertraut. Interessant erscheint zudem, dass 18 % der Befragten dem Thema selbst elf Monate vor Anwendungsstart weder Zeit noch Energie widmen wollen. Dabei ist es das Ziel der DSGVO, das Vertrauen der Menschen in digitale Dienste zu verbessern, indem personenbezogene Daten von allen Teilnehmern besser geschützt und damit sicher sind. Es bedarf intensiver Aufklärungsarbeit, die sich am Nutzen orientiert.

1 Sind Österreichs Unternehmen ausreichend auf die neue Datenschutz-Regelung vorbereitet?

> **Karina Hellbert**
Rechtsanwältin bei Fiebinger Polak & Partner

Die Datenschutzgrundverordnung weist einige Besonderheiten auf, insbesondere, dass viele nationale Öffnungsklauseln bestehen, die in österreichisches Recht umgegossen werden mussten. Dies erfolgte durch das Datenschutz-Anpassungsgesetz 2018, welches Anfang Juli den Bundesrat passierte. Die rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Unternehmen daher einzuhalten haben, sind erst seit kurzem bekannt. Hinzu kommt noch, dass Halbwahrheiten kolportiert werden, da die Bestimmungen aus dem Kontext gerissen werden. Man merkt aber am Markt, dass sich die Unternehmen nun vermehrt um die Implementierung der neuen Bestimmungen bemühen, aber eine große Rechtsunsicherheit noch besteht. Man kann daher sagen: Sie sind auf dem Weg dorthin, aber ausreichend vorbereitet sind die meisten Unternehmen aufgrund der oben aufgezeigten Umstände noch nicht.

> **Thiemo Sammern**
Managing Partner der Methis Dialogmarketing GmbH

Die große Mehrheit ist nicht oder nur sehr wenig vorbereitet. Das Datenschutzrecht in Österreich hat seit jeher eher ein Schattendasein geführt und daher ist das gesamte Thema für viele Unternehmen neu und ungewohnt. Da die Materie auch einigermaßen komplex ist, lassen sich die notwendigen Informationen aus der normalen medialen Berichterstattung auch kaum herauslösen. Erst in Intensivseminaren kommt dann bei vielen die Erkenntnis, in welche Bereiche eines Unternehmens die DSGVO Einfluss nimmt und wie umfangreich die dafür notwendigen Arbeiten ausfallen werden.

2

Gibt es absolut sichere Schutzmaßnahmen gegen Datendiebstahl?

➤ Helmut Pöllinger

Insbesondere KMU betrachten sich meist nicht als Ziel von Datendiebstahl, Cyber Crime und Wirtschafts- oder Industriespionage. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Große Konzerne als Primärziel sind heute wesentlich besser vorbereitet und geschützt. Daher geraten kleinere Firmen, die mit den Großen in Kunden- oder Lieferantenbeziehungen stehen, ins Fadenkreuz der Cyber-Kriminellen. Werden Daten im Zugriff eingeschränkt (Berechtigungen), stets verschlüsselt übertragen sowie gespeichert und besteht eine revisions sichere Protokollierung, so werden technische wie auch psychologische Maßnahmen gegen Datendiebstahl effektiv kombiniert. Von entscheidender Bedeutung ist, wie sensibilisiert die Mitarbeiter im Unternehmen sind – angefangen beim Top-Management.



➤ Karina Hellbert

Wie man aus den letzten Cyberattacken, die auch österreichische Unternehmen betroffen haben, sieht: nein. Kriminelle Organisation sind immer einen Schritt voraus bzw. für manche Programmierer geht es einfach darum, herauszufinden, ob solch ein Angriff technisch möglich ist. Man kann sich technisch wappnen und den Angriff erschweren, aber auch das beste System kann nun mal gehackt werden.

➤ Thiemo Sammern

Nein, irgendeine Lücke wird ein gewiefter Angreifer immer finden. Die eingesetzten Mittel müssen natürlich auch in einem vernünftigen Verhältnis zum eventuellen Schaden gewählt werden. Es wäre aber falsch, Datenschutz nur auf die technischen Datensicherheitsmaßnahmen wie Firewalls, Intrusion Detection & Co einzuschränken. So »einfach« ist es nicht, denn Sicherheit ist kein Produkt, das man kaufen kann, sondern ein Prozess. Das gilt umso mehr für den Datenschutz. Sie können Millionen in Netzwerksicherheitstechnik und ausfallsichere Rechenzentren investieren. Wenn Sie dann aber keinen Prozess zur Erfüllung von Betroffenenrechten wie dem Recht auf Auskunft oder dem Recht auf Löschung haben oder beispielsweise keine Maßnahmen zur Gewährleistung der Richtigkeit von Daten implementiert haben, sind die Vorgaben der DSGVO dennoch nicht erfüllt.



➤ Thiemo Sammern

Sicher nicht durch Abwarten und das Hoffen, dass die ganze Sache nicht so heiß gegessen wird, wie sie gekocht wird! An einer Analyse der Prozesse zur Verarbeitung von personenbezogenen Daten führt kein Weg vorbei und diese Analyse wird auch in vielen Fällen zu großen Änderungen an den Prozessen, den beteiligten IT-Systemen, Datensicherheitsmaßnahmen und idealerweise auch einer Hinwendung zum Prinzip »Privacy-by-design«/»Human Data Responsibility« führen. Besonders wichtig werden auch die Dokumentationspflichten bis hin zum Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten gemäß Art. 30 DSGVO. Es muss erkannt und akzeptiert werden, dass Daten etwas Wertvolles sind und damit verantwortungsvoll umgegangen werden muss.

3

Wie lassen sich die massiven Strafen vermeiden?

➤ Helmut Pöllinger

Erst Ende Juni wurde im österreichischen Parlament eine umfangreiche Novelle zum Datenschutzgesetz beschlossen. Es ist davon auszugehen, dass weitere Novellierungen bis Mitte 2018 folgen werden. Der Strafraum gilt zwar grundsätzlich für alle Unternehmen, die Beurteilung des zu treffenden Aufwandes (etwa Datenschutz-Folgenabschätzung) wird sich jedoch in der Praxis zwischen größeren Unternehmen mit eigenen Datenschutzbeauftragten und etwa EPU (Ein-Personen-Unternehmen) sicherlich unterscheiden. Unwissenheit schützt vor Strafe jedoch nicht, daher gilt es dem Thema Aufmerksamkeit zu widmen und sich Expertenrat einzuholen.

➤ Karina Hellbert

Datenschutz ist Aufgabe der Geschäftsführung durch Vorgabe der Datenschutzziele, Aufbau einer Datenschutz-Compliance-Struktur und Implementierung von Leitlinien. Dies geht natürlich einher mit der Schulung der Mitarbeiter und einer aktiv gelebten Datenschutzkultur, die sich an die Grundsätze des Datenschutzes hält: Rechtmäßigkeit und Transparenz der Verarbeitung, Zweckbindung, Datenminimierung, Richtigkeit der Daten, Speicherbegrenzung und Integrität/Vertraulichkeit/Sicherheit der Daten. Die wohl erste Aufgabe eines jeden Unternehmens ist es, zu eruieren, welche Daten im Unternehmen selbst verarbeitet werden, welche Risiken mit dieser Datenverarbeitung verbunden sind und welche Gefahren dadurch für Kunden, Mitarbeiter etc. entstehen können. Erst wenn diese Risikoanalyse vorliegt, kann an Strafvermeidung durch Implementierung entsprechender Maßnahmen gedacht werden.

Volle Kraft voraus

Die Konjunktur zieht an, die Konsumausgaben steigen. Allerhöchste Zeit für Unternehmen, ihre Vertriebsorganisation zu optimieren, um die Basis für langfristige Erfolge zu legen. Die Preisgestaltung und ihre psychologischen Raffinessen sollten dabei nicht ausgespart werden.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> **So erfreulich** sah es für Österreichs Wirtschaft schon lange nicht mehr aus: Um 2,4 % soll das Bruttoinlandsprodukt heuer steigen, erstmals seit sechs Jahren liegt das heimische Wachstum damit über jenem der Eurozone. Sollte die Stimmung der Unternehmen und Konsumenten weiter so gut bleiben, könnte sich die Dynamik sogar noch stärker ausprägen.

Österreich profitiert vom Aufschwung der Weltwirtschaft, die Entbehrungen der mageren Jahren sind aber noch deutlich sichtbar. Seit in der Wirtschaftskrise alle Kosten heruntergefahren wur-



Inken Kuhlmann, HubSpot: »Die Arbeit mit unqualifizierten Leads in Excel-Sheets muss ein Ende haben.«

den, agieren viele Unternehmen personell und strukturell am Limit. Im Vertrieb ließ man die Zügel manchmal schleifen – alle Anstrengungen vergebens, die Märkte köchelten auf Sparflamme dahin. Entwickelt sich die Konjunktur jedoch so positiv, wie die Wirtschaftsforscher einhellig prognostizieren, fehlt es diesen Betrieben womöglich an Durchschlagskraft. Um den Startvorteil in eine neue Wachstumsperiode zu nutzen, sollte auch die Organisation von Verkauf und Vertrieb moderner und effizienter aufgestellt werden.

Das setzt in erster Linie zeitgemäße Steuerungsinstrumente voraus. Digitalisierung lautet auch hier das Schlüsselwort. Laut einer 2016 publizierten Studie der Unternehmensberatung Roland Berger blieb der Vertrieb von der Digitalisierungswelle bislang weitgehend unberührt. 33 % der mehr als 2.700 befragten Vertriebsverantwortlichen bieten ihren Kunden gar keine Möglichkeit zur Online-Bestellung. In nicht einmal der Hälfte der Betriebe war das Bestellen und eine Produktkonfiguration über den digitalen Vertriebskanal des Unternehmens möglich. »Unter dem Schlagwort Digitalisierung verstehen viele Firmen lediglich den Wandel bei Produkten und Produktionsprozessen«, sagt Stefan Hentschel, Industry Leader Technology & B2B von Google. »Dabei umfasst die Digitalisierung alle Unternehmensbereiche. Und gerade der B2B-Vertrieb, also die Schnittstelle zum Kunden, wird bis jetzt vernachlässigt, obwohl hier sehr viel Potenzial steckt.« Steuerte bisher der Vertrieb den Kommunikationsfluss, setzt im Zeitalter des Onlinehandels oft der Kunde den ersten Impuls. Eine moderne Vertriebsstrategie rückt deshalb neue Kontaktpunkte mit den Kunden und deren Bedürfnisse ins Zentrum, so Hentschel: »Das reicht von der intelligenten Aufbereitung von Informationen, sodass sie online leichter gefunden werden können, bis hin zum Online-Chat mit einem Berater.«

>> Website als Angelplatz <<<

»Kalt-Akquise«, also die Kontaktaufnahme zu potenziellen neuen Kunden, wird immer schwieriger. Unternehmen müssen das Interesse der Kunden wecken und sie zu sich lotsen. Gelingen kann das durch enge Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb, indem etwa kostenlose Info-Angebote wie ein E-Book oder ein Webinar entwickelt werden, für deren Download der Kun- ▶

WIE AUS LEADS KÄUFER WERDEN

1. Benchmarks definieren: Sammeln Sie Informationen über das Besucherverhalten Ihrer Website: Über welche Seiten kommen Besucher auf meine Website? Welche Keywords funktionieren besser als andere?

2. Nutzererlebnis verbessern: Ihre Website muss vor allem Ihren Kunden gefallen. Eine gut gemachte, übersichtliche Website bietet Besuchern ein hohes Nutzererlebnis und wird die Verweildauer und Aktivität erhöhen.

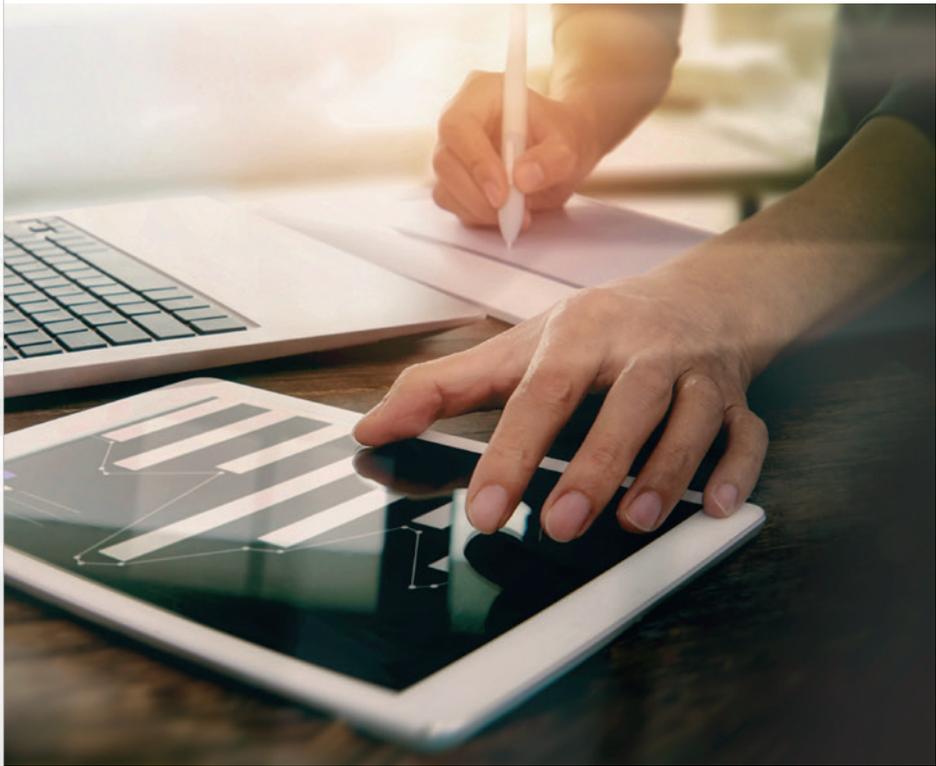
3. Call-to-Action-Möglichkeiten optimieren: CTAs sind ein gutes Vehikel der Leadgenerierung. Texte und Bilder sorgen zwar für die notwendige Relevanz, aber der Sprung von Interesse zu Kauf erfolgt über aktivierende Elemente, z.B. mittels Download-Button auf ein kostenloses E-Paper oder die Teilnahme zu einem Gratis-Webinar.

4. Sales-Prozess analysieren: Sie sollten den gesamten Prozess der Vertriebssteuerung unter die Lupe nehmen. Bei der Analyse helfen Fragen wie »Wie groß ist das Interesse an den Inhalten?«, »Werden Leads nach Herausgabe der Kontaktdaten optimal bearbeitet?« oder »Kann der Kunde jederzeit mobil Käufe tätigen?«

Quelle: Salesforce

► de als Gegenleistung seine Kontaktdaten hinterlässt. Aus diesen Datensätzen können Verkäufer sogenannte »qualifizierte Leads« – vielversprechende Kontakte – generieren, die als Basis für weitere Aktivitäten dienen.

Veraltete Kundenkarteien in Excel-Listen oder, noch schlimmer, in Ordnern abgeheftet, haben in einer Welt, die Interaktion fast schon voraussetzt, nichts verloren. Digitale Technologien, die sämtliche Touchpoints mit Interessenten und Kunden steuern und kombinieren, sind ein klarer Wettbewerbsvorteil. So ist es möglich, zum richtigen Zeitpunkt mit für den Kunden personalisierten Inhalten in Erscheinung zu treten. »Die Software sollte eine Schnittstelle zwischen Sales und Marketing herstellen und die Kommunikation zwischen den beiden Abteilungen optimieren«, erklärt Inken Kuhlmann, Seni-



or Marketing Managerin bei HubSpot, einer Softwareplattform für Inbound-Marketing. »Damit die Arbeit mit unqualifizierten Leads in Excel-Sheets ein Ende hat, ist eins klar: Die Digitalisierung muss mindestens für synchrone Daten im ganzen Unternehmen sorgen. Mit einer guten Software kann ich zum Beispiel nachverfolgen, ob und wann bestimmte Kunden kontaktiert wurden, über welchen Vertriebsweg es geschah und was in einem Telefonat besprochen wurde.«

>> Heiße Kontakte <<

In zukunftsorientierten Unternehmen, insbesondere bei Start-ups, ist die strikte Abgrenzung – oft sogar Rivalität – der Abteilungen bereits Geschichte. Alle ziehen an einem Strang. Eine sorgfältige und systematische Analyse kann den Vertriebs Erfolg entscheidend vorantreiben: Das Kauf- und Nutzungsverhalten der Kunden wird ebenso überprüft wie Angebote der Mitbewerber auf den jeweiligen Märkten, Verschiebungen von Vertriebskanälen, die Produktpositionierung und der Produktnutzen. Erfahren Verkäufer im Kundengespräch beispielsweise von einer Anwendung, die noch kein am Markt befindliches Produkt erfüllen kann, besteht hier möglicherweise die Chance zu einer Innovation.

Der Außendienstmitarbeiter ist aufgrund seiner Nähe zum Kunden der wichtigste Repräsentant des Unternehmens. Gleichzeitig ist gerade der persönliche Kundenkontakt die kostspieligste Form des Mar-

ketings. »Die beste Chance zu mehr Effizienz ist die Qualität der Kontakte. Ein heißer Lead führt schneller zu einem Auftrag als ein Kaltkontakt«, sagt Niklas Tripolt, Geschäftsführer der VBC Academia Gesellschaft für Erwachsenenbildung. »Ein effizienter Verkäufer ist viel bei den Kunden. Aber: Nichts ist teurer als ein Face-to-face-Gespräch.« Um unnötige Wege zu vermeiden, sei deshalb eine saubere Kundenselektion wichtig, gerade bei Neukunden. Tripolt empfiehlt aber,



Niklas Tripolt, VBC: »Ein effizienter Verkäufer ist viel bei den Kunden.«

nicht den Umsatz als Kriterium heranzuziehen: »Das Potenzial muss man für die jeweilige Branche, für das einzelne Unternehmen definieren.«

Angesichts der guten Konjunkturaussichten rüsten viele Betriebe ihren zusammengestutzten Vertrieb auf – mit neuer IT und Weiterbildung, aber auch personell. Der Support durch den Innendienst, der administrative Arbeiten übernimmt, gewinnt wieder an Bedeutung. Die Zeiten, als

jedem Außendienstmitarbeiter ein Kollege im Innendienst zur Seite stand, sind zwar schon lange vorbei. Vielfach muss sich heute ein Außendienstmitarbeiter selbst um die Aktualisierung der Datenbank kümmern, Angebote erstellen und Termine vereinbaren.

Einige Unternehmen, so Tripolt, stellen aber bereits gegensätzliche Überlegungen an: »Wäre es nicht klüger, diese Arbeiten einem deutlich günstigeren Mitarbeiter im Innendienst zu übertragen, damit sich die Verkäufer auf qualitativ hochwertige Kundenkontakte konzentrieren können?« So stockt etwa ein namhafter Büromöbelhersteller derzeit den Innendienst stark auf. Die Verkäufer werden völlig vom Zeichnen der Pläne und Kalkulieren der Projekte entbunden, weil das Knüpfen neuer Kontakte ungleich wertvoller ist – sie bringen letztlich die Umsätze.

>> Der beste Preis <<

Für Unternehmen hat der Preis die größte Hebelwirkung auf die Profitabilität – zugleich ist die Preisgestaltung ein gewisser Unsicherheitsfaktor, hängt doch das Kundenverhalten nicht ausschließlich von der Preishöhe ab. Für Kunden ist der Preis oberflächlich betrachtet das wesentliche Kriterium für einen Kauf. Aber eben nicht immer.

10% DER KOSTEN

einzusparen, bringt schon etwas. 10 % am Preis zu drehen, bringt aber deutlich mehr. Trotzdem setzen Firmen meist bei den Kosten an.



Stefan Hentschel, Google Deutschland:
»Der B2B-Vertrieb wird vernachlässigt.«

»Menschen ticken in diesem Bereich hochgradig irrational«, sagt Preisexperte Roman Kmenta.

Die Preispsychologie versucht, dieses Mysterium zu ergründen und aus Reaktionen der Kunden schlüssige Strategien abzuleiten. Unter den unzähligen Taktiken finden sich bewährte Tricks ebenso wie Verzweiflungsaktionen. Sogenannte »99er«-Preise zeigen in Studien nach wie vor ihre Relevanz. Sie werden ausnahmslos mit »billig« assoziiert. Bei Angeboten à la »Wir bezahlen Ihre Mehrwertsteuer« oder ähnlich hohen Rabatten allerdings »geht sehr viel mehr Geld den Bach hinunter, als bei den Kosten gespart wird«, rechnet Kmenta vor: »Wenn Firmen restrukturieren, wird meist bei den Kosten angesetzt. Wenn ich 10 % an den Kosten schrauben kann, bringt das schon etwas. Aber 10 % am Preis zu drehen, bringt deutlich mehr.« Bei niedrigpreisigen Alltagsprodukten und schmalen Margen wirkt sich letztlich jeder Cent auf den Gewinn aus.

Kunden sind zudem gar nicht so preissensibel, weiß Kmenta: »Der Preis hat schon Relevanz, ist aber für die Kaufentscheidung ▶

BUCHTIPP

DER BESTE PREIS

Menschen agieren selten rational, besonders nicht als Konsumenten. Empfindungen, Eindrücke und Gedanken bestimmen unsere Wahrnehmung und unsere Reaktion darauf. Bis heute sind die Erkenntnisse über das Kundenverhalten »mosaikhaft«, wie der Autor erläutert. Markus Kopetzky habilitierte an der Universität Paderborn und ist als Senior Manager Pricing and Business Analytics bei Amazon tätig. Welche Parameter und Preisinformationen die Kaufentscheidung beeinflussen, erläutert er anhand einiger psychologischer Taktiken und wirft insbesondere einen Blick auf die »Black Box«, die das Verhalten der Kunden häufig so unberechenbar erscheinen lässt. Auch wenn eine konkrete Anleitung für Unternehmen fehlt, kann aus der Wirkung einzelner Maßnahmen in der Preisgestaltung abgeleitet werden, wann sich das Betätigen welcher Hebel empfiehlt.

▶ **Markus Kopetzky: Preispsychologie. In vier Schritten zur optimierten Preisgestaltung.**

Springer Gabler 2016
ISBN: 978-3-658-11337-7



PREISPSYCHOLOGIE

Die Wirkung von Preisen lässt sich anhand des 4-P-Modells nachvollziehen. Dieses Strukturierungsschema wählt das Preisdesign (»Parameter«) als Ausgangspunkt und die wirtschaftlichen Auswirkungen (»Profit«) als Bewertungskriterium an das Ende. Die psychologischen Mechanismen (»Prozesse«), die bei der Aufnahme und Verarbeitung von Preisinformationen wirken, sowie die Reaktion der Kunden (»Phänomene«) als Resultat dieser

psychologischen Prozesse bilden den Mittelbau des Modells.

▶ Folgendes Beispiel verdeutlicht das 4-P-Modell:

1. Parameter: Bewertet werden soll eine mögliche Erhöhung des aktuellen Preises von 1,90 Euro auf 1,99 Euro bzw. eine Senkung auf 1,89 Euro.

2. Prozesse: Die kognitive Wahrnehmungstheorie geht davon aus, dass die Preiserhöhung von Kunden kaum, die Preissenkung aber überdeutlich als Reduktion wahrgenommen wird. Ausschlaggebend dafür ist die Enkodierung der Ziffernfolgen von links

nach rechts. Werden linksseitige Ziffern nicht verändert, bleibt eine Veränderung der rechtsseitigen Ziffern tendenziell unbemerkt. Ändern sich linksseitige Ziffern, werden rechtsseitige Veränderungen eher überschätzt.

3. Phänomen: Die Preiserhöhung wird die Kaufwahrscheinlichkeit der Konsumenten sehr wahrscheinlich nicht verändern. Die Preissenkung hingegen wird die Nachfrage nach dem Produkt deutlicher verstärken als vermutet.

4. Profit: Abschließend ist zu untersuchen, ob die zusätzliche Marge der Preiserhöhung in Summe den reduzierten Deckungsbeitrag der Preissenkung bei erhöhter Nachfrage übersteigt.

Quelle: Markus Kopetzky: Preispsychologie. Springer Gabler 2016

► nicht annähernd so wichtig, wie hinlänglich angenommen wird.« Gerade bei Mitnahmeartikeln stellen Kunden in der Regel keine langwierigen Preisvergleiche an, weil sie das Produkt sofort haben wollen. Die Buchhandelskette Thalia hob im Vorjahr die »unregelmäßigen« Centbeträge durchwegs auf 90er-Preise an. Ein Buch kostet zum Beispiel statt 11,50 nunmehr 11,90 Euro. »Eine mutige und durchaus interessante Vorgehensweise«, findet Kmenta: »Für Thalia macht es aber in der Masse einen Riesenunterschied. Selbst wenn die Kunden wissen, das Buch kostet hier 40 Cent mehr, werden es die meisten kaufen. Bei einem Fernseher um 700 Euro könnten 50 Euro Unterschied zu einem Mitbewerber dagegen gefährlich werden.«

>> Unverschämt, aber begehrt <<

Wenn eine Preiserhöhung unverschämt ausfällt, kennen Konsumenten manchmal aber keine Gnade. Als der bayrische Hersteller des Öko-Kultdrinks Bionade im Sommer 2008 auf

20 CENT MEHR

pro Flasche empfanden Bionade-Fans als Affront. Für Apple greifen Konsumenten noch tiefer in die Tasche als für vergleichbare Produkte.

16

Druck des neuen Mehrheitseigentümers den Preis um 33 % an hob, sorgte das unter Händlern und Kunden für Kopfschütteln. 20 Cent pro Flasche mehr mussten Käufer plötzlich für die Limonade bezahlen, auf dem schwer umkämpften Markt ein riesiger Sprung. Die Antwort des Marktes kam postwendend: Der Absatz brach binnen eines Jahres von rund 200 auf 150 Millionen Flaschen ein – ein Schlag, von dem sich das Unternehmen nicht mehr erholte. »Raffgier« wurde der Geschäftsführung vorgeworfen. Mit dem Verkauf der restlichen Anteile an die Oetker-Gruppe zog die Gründerfamilie 2012 den Schlussstrich.

Stimmt das Image, sind viele Menschen durchaus bereit, auch für teure Produkte noch tiefer in die Tasche zu greifen, selbst wenn Testberichte günstigere Alternativen aufzeigen. »Konsumenten lassen sich gerne durch andere Merkmale von einem höheren Preis überzeugen«, verweist Kmenta einmal mehr auf die Irrationalität der Kaufentscheidungen: »Bestes Beispiel sind Markenprodukte wie das iPhone, das – wie viele meinen – etwa das Doppelte eines technisch adäquaten oder sogar besseren Produkts kostet. Trotzdem kaufen viele lieber das mit dem abgebissenen Apfel.«

»» JEDER PROZENTPUNKT IST WICHTIG ««

WARUM RABATTAKTIONEN OFT NICHTS BRINGEN, PREISSCHWELLEN DAGEGEN SEHR VIEL, ERKLÄRT PREISEXPORTE ROMAN KMENTA.

> (+) PLUS: Welches Gewicht hat der Preis im Vergleich zu anderen Produktmerkmalen?

Roman Kmenta: Im Vergleich zu anderen Produktmerkmalen ist der Preis nicht die Nr. 1. Kriterien wie Sortiment, Erreichbarkeit, Parkplatz oder Freundlichkeit der Mitarbeiter spielen eine größere Rolle. Wenn ich der Billigste sein kann, macht es durchaus Sinn, den Preis an vorderste Front zu stellen. Discounters machen das sehr professionell. Die meisten können es allerdings nicht. Sie bieten Rabatte, die nichts bringen, und können sich das im Grunde gar nicht leisten. Ein Autohandelsbetrieb verzeichnet oft nur 0 bis 2 % Gewinn vor Steuern. Jeder Prozentpunkt des Preises ist deshalb unglaublich wichtig, denn nur ein Prozent weniger Rabatt bedeutet für viele eine Verdopplung des Gewinns.

(+) PLUS: Werden Preisreduktionen gleich stark wie Preiserhöhungen wahrgenommen?

Kmenta: Unternehmen sprechen über Reduktionen laut und viel, während über Erhöhungen Stillschweigen bewahrt wird. Bei Produkten des täglichen Bedarfs haben wir fixe Preise im Kopf und nehmen wir jede Kommastelle wahr. Bei Produkten, die wir selten kaufen, ist das weniger ausgeprägt.

Wir sparen aber generell lieber als aufzuzahlen, wie eine Studie ergab: Die Probanden konnten zwischen zwei Varianten wählen. Wenn man den Preis von 100 Euro bar bezahlte, wurden fünf Euro Rabatt abgezogen. In der zweiten Testvariante betrug der Preis 95 Euro, bei Zahlung mit Kreditkarte wäre ein Aufpreis von fünf Euro fällig. Die erste Möglichkeit mit der vermeintlichen Ersparnis wurde deutlich besser aufgenommen, obwohl das Ergebnis rechnerisch dasselbe war.

(+) PLUS: Welche Rolle spielen Preis-schwellen mit den 99er-Preisen?

“ Der Außendienstmitarbeiter ist aufgrund seiner Nähe zum Kunden der wichtigste Repräsentant des Unternehmens nach außen. Gleichzeitig ist der persönliche Kundenkontakt die kostspieligste Form des Marketings. ”

NKT



Ob etwas 9,90 oder 9,99 Euro kostet, macht für die Konsumenten keinen Unterschied. Für den Handel schon.



Die Preispsychologie versucht, das irrationale Verhalten von Konsumentinnen und Konsumenten zu ergründen und daraus schlüssige Strategien abzuleiten. Viele Rabattaktionen kosten die Unternehmen jedoch mehr, als sie einbringen.

17

Kmenta: Sie sind vor allem für Unternehmer relevant, weil man nahe an Preisschwellen herangehen kann, ohne etwas zu riskieren. Ob etwas 9,90 oder 9,99 Euro kostet, macht für die Konsumenten keinen Unterschied. Für einen Handelsbetrieb bedeutet das aber möglicherweise die doppelte Gewinnspanne. Im Online-Geschäft sind Schwellen aus technischer Sicht extrem wichtig. Wenn ein maximaler Preis in eine Suchmaschine eingegeben wird, taucht ein Produkt, das knapp über dieser Schwelle angeboten wird, nicht auf. Im Zweifelsfall sollte man also darunter bleiben.

Der Preis sendet jedoch auch eine Botschaft: 199 Euro wird immer mit »billig« oder »Aktion« assoziiert, während 200 Euro von Selbstbewusstsein zeugt und den Qualitätsaspekt verstärkt. Nach dem Motto: Das Produkt hat seinen Wert. Der Hersteller hat es nicht notwendig, sich auf diese 99er-Spielchen einzulassen.

(+) PLUS: Gilt der Preis auch als Qualitätsfaktor?

Kmenta: Ja definitiv, und zwar wenn der Kunde wenig oder nichts über das Pro-

dukt weiß. Ich bringe dazu gerne das Beispiel eines Mannes, der seiner Frau eine Strumpfhose mitbringen soll – mit den einzigen Informationen »schwarz« und »Größe 36«. Die Palette geht bei diesem Produkt von drei, vier Euro bis zu 200 Euro oder mehr. Er wird höchstwahrscheinlich nicht zu der Strumpfhose um 3,90 Euro greifen. Ich teste das bei meinen Vorträgen ab: Die meisten zeigen bei 15 Euro bis etwa 19,90 auf, da fühlt man sich auf der sicheren Seite. In unseren Köpfen ist gespeichert: Was nichts kostet, ist nichts wert. Der Preis mutiert hier zum Qualitätsmerkmal.

(+) PLUS: Geht das emotionale Käuferlebnis beim Onlinehandel verloren?

Kmenta: Im stationären Handel habe ich natürlich mehr Möglichkeiten, mit Emotionen zu spielen – Gerüche, das Ambiente, menschliche Interaktion. Geht man in eine Nespresso-Filiale, könnte man meinen, dort werden Brillanten verkauft. Kein Mensch würde Kaffee in dieser Qualität um 70 Euro pro Kilo im Supermarkt kaufen. Aber dort, verpackt in kleinen Alukapseln, geht das. Der Einzelhandel könnte diese

emotionale Ebene viel mehr nutzen, wobei sich das in den nächsten Jahren relativieren wird, weil wir noch viel mehr in virtuellen Geschäften einkaufen werden. Irgendwann wird man den Unterschied nicht mehr merken.

(+) PLUS: Sind Kunden heute weniger loyal als früher?

Kmenta: Heute schauen Kunden vor den Augen des Verkäufers auf Geizhals.at oder ein anderes Portal und sagen: Dort bekomme ich das aber um 50 Euro billiger. Das ist schon hart. Hier kann man nur mit Beratung und Verkaufsgeschick punkten. Der Einzelhändler hat den Kunden schon da und damit die Chance, das Geschäft abzuschließen. Viel mehr geht kaum. Diese Chance wird aber oft nicht genutzt. Ich wollte mir vorige Woche ein Auto kaufen und sah einen interessanten Gebrauchtwagen. Der Verkäufer empfahl mir, die Daten im Internet selbst nachzuschauen, und gab mir seine Karte. Ich sollte mich melden, wenn ich mich entschieden hätte. Gekauft habe ich schließlich bei einem anderen Händler. ■

Investieren in die Stromzukunft

Die globale Energiewende am Stromsektor ist nicht mehr aufzuhalten. Die Ressourcen sind nahezu unerschöpflich. Sonne, Wind & Co ermöglichen in der aktuellen Zinstieflage vergleichsweise hohe Renditen bei großer Sicherheit.

VON KARIN LEGAT

18

> Einige Daten aus der aktuellen Studie

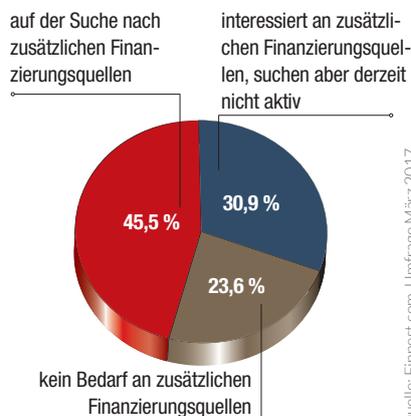
»Stromzukunft Österreich 2030« der TU Wien, die den erfolgreichen Weg der Erneuerbaren Energien (EE) bestätigt: Bis zu 53.000 Arbeitsplätze bei einem Ausbau auf ausschließlich erneuerbare Stromversorgung, strompreismindernde Effekte bewirken eine Entlastung von 137 Millionen Euro pro Jahr, Einsparung von rund 820 Millionen Euro jährlich durch verminderte Importe fossiler Energien. Erfolge versprechen die Erneuerbaren auch für die Geldbörse. »Der Einspeisetarif bzw. die Investförderung garantieren attraktive Renditen. Alles ist gesetzlich abgesichert«, erklärt Peter Molnar, Geschäftsführer von Erneuerbare Energien.

>> Boomender Markt <<

Die Energieversorgung wurde lange Zeit als Aufgabe großer Unternehmen betrachtet, die in zentrale Anlagen zur Strom- und Wärmeerzeugung investierten. Die Energiewende schafft nun kleine dezentrale Anlagen, mit vielen Eigentümern und damit auch zunehmendem Potenzial an Veranlagungen.

»Die Erneuerbaren sind ein boomender Markt. Jeder, der halbwegs etwas von Wirtschaft versteht, springt auf diesen Zug auf«, formuliert Peter Molnar und erwähnt dazu

Bedarf an zusätzlichen Finanzierungsquellen



Quelle: Finnest.com, Umfrage März 2017

DER KLASSISCHE BANKKREDIT allein deckt den Kapitalbedarf nicht mehr. Laut Finnest.com zeichnet sich ein Gesinnungswandel in Form von Crowdfunding bzw. Crowd-Investing ab.

die Energierepote von Bloomberg. Einen bestehenden Mangel sieht die ÖGUT im Fehlen einer Übersicht über die verschiedenen Anbieter. Man müsse intensiv recherchieren und sei auf Tipps von Bekannten angewiesen. Das sei mühsam. »Der Weg zur Bank ist einfacher. Dort erfährt man aber meist nichts über Veranlagungen in Erneuerbare«, bedauert Susanne Hasenhüttl, Leiterin Grünes Investment. Peter Molnar sieht dies ähnlich und hat die Erstellung einer Übersicht über Veranlagungsmöglichkeiten auf die To-do-Liste seines Verbandes gesetzt. Als Gründe für Veranlagungen in EE nennen Investoren u.a. die Unabhängigkeit von Energieimporten, die sichere Anlageform, die Förderung lokaler bzw. regionaler Wertschöpfung und die höhere Rendite.

Eine wachsende Finanzierungsform bilden Beteiligungen, v.a. in den Bereichen Wind und PV. Kärnten Solar, Unser Kraftwerk Naturstrom, Wien Energie und Helios-Sonnenstrom sind hier besonders aktiv. Weniger ausgeprägt sind Beteiligungsmodelle bei Wasserkraftwerken. Hier gibt es laut Wien Energie

Foto: thinkstock, Windkraft, Simonsfeld

Was für Erneuerbare Energie spricht...



Quelle: Studie des Instituts für Strategisches Management der WU Wien, Deloitte Österreich und Wien Energie

WIRTSCHAFTLICHKEIT ist einer der Hauptfaktoren, die für Erneuerbarer Energie sprechen.



Die kleine Ökostromnovelle erlaubt erstmals gemeinschaftliche PV-Erzeugungsanlagen im mehrgeschoßigen Wohnbau.

Gemeindebeteiligungen, die als lokale Eigentümer partizipieren.

Im Biomasse-Sektor dominieren Dorfgemeinschaften. Mit Crowd-Investing werden über das Internet Kleininvestoren gewonnen, um ein bestimmtes Projekt zu realisieren. Derzeit sind Green Rocket und die Plattformen Crowd4Climate und Crowd4Energy in diesem Segment aktiv. Bei Green Rocket liegt der Fokus auf Startups und Energieprojekten. Ein Investment – vor allem in Startups – birgt zwar ein gewisses Risiko, bietet dafür aber höhere Zinsen. Derzeit läuft das Funding für ein Kleinwasserkraftwerk am Utschbach in Tirol, Anfang August wird eine Solarparkanlage in Kärnten gestartet. Auf Investments in das Projekt am Utschbach wird bis 30. September 2017 ein Zinssatz von 4,75 % p.a. angewandt, danach beträgt der Zinssatz 4,25 % p.a. Zusätzlich erwartet die Anleger eine aliquote Erfolgsbeteiligung in Höhe von 4 % je eingeworbener EUR 1.000.000. Die Laufzeit beträgt 15 Jahre.

Aktuelle Crowd-Projekte der ÖGUT sind crowd4climate, um Klimaschutzmaßnahmen in Entwicklungsländern voranzutreiben – hier gibt es aufgrund des höheren Risikos 7 % Rendite – sowie Crowd4Energy für nachhaltige Energieprojekte in Österreich. »Das Kleinwasserkraftwerk von Unser Kraftwerk am Wiener Neustädter Kanal in Niederösterreich bietet



Windkraft Simonsfeld steht als außerbörsliche Aktiengesellschaft derzeit im Eigentum von mehr als 1.800 Aktionärinnen und Aktionären. Im kommenden Jahr ersetzt das Unternehmen sieben Altanlagen durch zwei Neuanlagen im Windpark Hipples und errichtet sieben neue Dreimegawattanlagen im Windpark Kreuzstetten. 2019 folgen vier neue Anlagen in Poysdorf und Wilfersdorf.

4,5 % Rendite«, informiert Susanne Hasenhüttl. Die hohe Projektsicherheit in Österreich basiert auf den staatlich garantierten Strom-Einspeisetarifen. Richard Petz von Unser Kraftwerk kündigt weitere Crowd-Investing-Projekte ebenso wie Beteiligungsmöglichkeiten am Sonnenkraftwerk Hallein mit 5.932 Paneelen an und verweist auf Anleihen von PV-Invest mit 3 % Verzinsung.

Bereits umgesetzt ist der außerbörsliche Aktienmarkt der oekostrom AG. Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 waren 1.872 Aktionäre an Bord. Das Grundkapital betrug 7.509.426 Euro. Anfang April 2017 hat die oekostrom AG neue Aktien in Kooperation mit ▶



International
erfolgreich

Regional
verankert

Saubere Energie aus 89 Standorten in Europa und Nordamerika – das ist die W.E.B im Jahr 2017. Und die W.E.B wächst kontinuierlich weiter. Mit Weitblick und mit Bodenhaftung. Für die Umwelt und für die Wirtschaft.

An unserer Erfolgsgeschichte kann man sich beteiligen. Dank unserer mehr als 5.000 Aktionäre und Anleihezeichner sind wir Österreichs größtes Bürgerbeteiligungs-Unternehmen im Bereich Erneuerbare Energie.

Weitere Informationen zur
WEB Windenergie AG unter
www.windenergie.at

► der Crowd-Investing-Plattform Conda auf den Markt gebracht. 48 Stunden nach Start war das Projekt voll gezeichnet. Aktuell baut das Unternehmen an einer neuen Windkraftanlage im burgenländischen Pama. Weitere Wind- und Solarprojekte sind in Entwicklung. Bei der W.E.B-Windenergie trifft man im Traderoom auf rund 3.600 AktionärInnen. Die Dividende pro Aktie 2016: 15 Euro. Neben Aktien sind Green Bonds eine ambitionierte Lösung bei großen Veranstaltungswünschen.

>> Erneuerbares Wachstum <<

Von Oesterreichs Energie gibt es den Plan, dass im Bereich Wind, Wasser, Sonne ein Ausbau von 6 TW/h bis 2030 stattfindet. Bei Wind sollte das erreicht werden, v.a. durch den Warteschlangenabbau. In wenigen Monaten kann laut IG Windkraft bereits mit der Umsetzung von rund 120 Anlagen mit 350 MW Windkraftleistung begonnen werden. 1 TW/h muss aus Biogas und Biomasse kommen. Bei Wasser wird v.a. die Kleinwasserkraft einen großen Beitrag leisten. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Revitalisierung von 120 bis 150 Kleinwasserkraftwerken. Mit PV müssten 600 bis 800 MW jährlich installiert werden, um die geplanten 6 bis 8 TW/h zu erreichen. »Es ist sogar mehr möglich«, sagt Molnar und lobt die steigende Eigeninitiative der BürgerInnen. »Zum Glück erkennen auch viele Firmen diese Wachstumschance und Investition.«

>> Kleine Ökostromnovelle <<

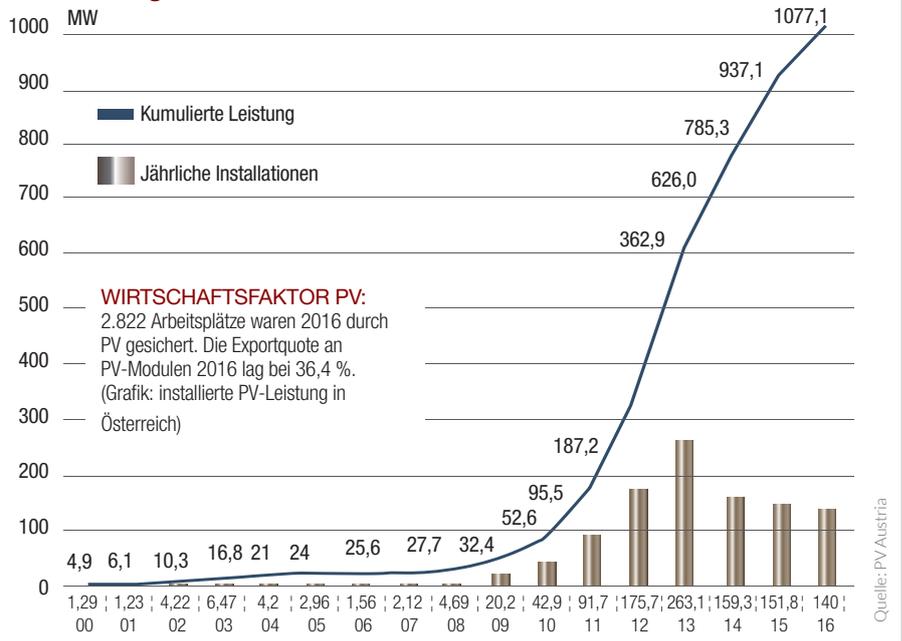
Nach monatelangen Verhandlungen wurde Ende Juni die kleine Ökostromno-

velle doch noch beschlossen. Mit ihr werden nun Investitionen im Ausmaß von einer halben Milliarde Euro ausgelöst. Der PV-Fördertopf für Investitionen in Anlagen und Speicher umfasst 30 Mio. Euro für die Jahre 2018 und 2019. Durch die Ökostromnovelle wird für 2018 ein Ausbauzuwachs von circa 25 %, das sind 40 bis 50 MW erwartet.

Als Sensation bezeichnet Peter Molnar die Schaffung gemeinschaftlicher PV-Anlagen auf mehrgeschoßigen Wohngebäuden: »Das ist weltweit einzigartig.« Das Sonderkontingent für die Windkraft umfasst 45 Mio. Euro.

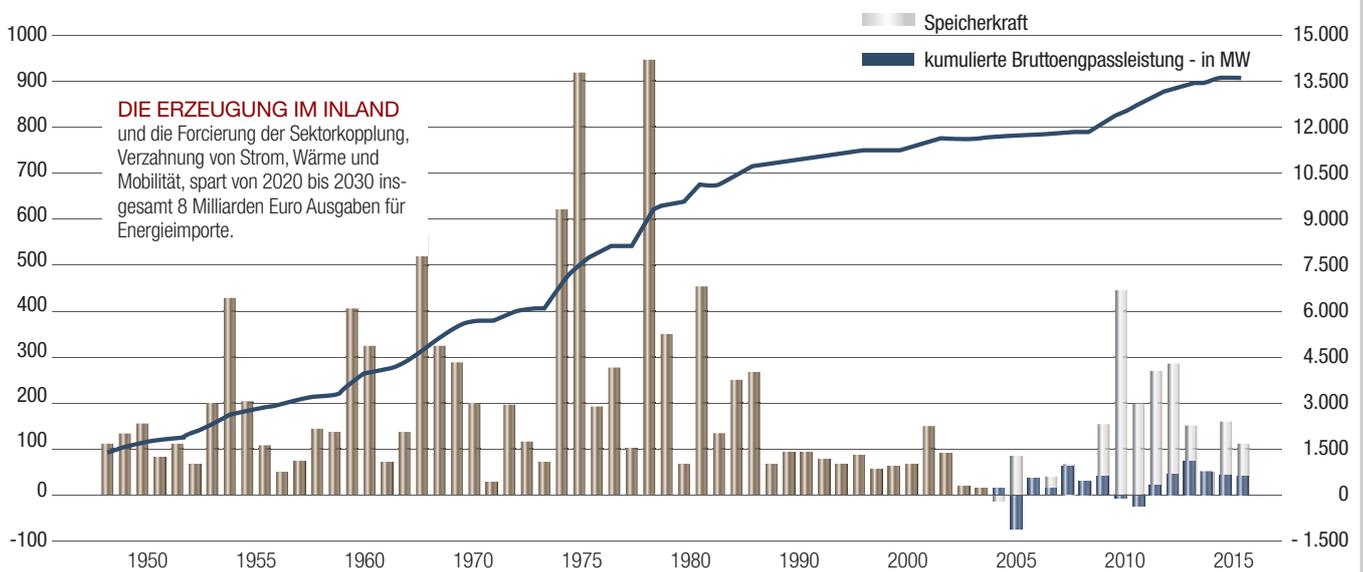
3,5 Mio. Euro werden 2017 und 2018 den Ausbau der Kleinwasserkraft unterstützen. Für Biogasanlagen der zweiten Generation werden 11,7 Mio. Euro pro Jahr für die nächsten fünf Jahre bereitgestellt, wobei die Neuverträge auf drei Jahre Laufzeit beschränkt sind. »Die kleine Ökostromnovelle hat sehr große Auswirkungen auf die Entwicklung der Vertragsverhältnisse mit der OeMAG«, betont Vorstand Magnus Brunner. Aufgrund des Abbaus der Wartelisten im Bereich Wind und Wasser steht weiteren Investitionen in die Stromzukunft nichts im Weg. ■

Entwicklung der Photovoltaik in Österreich

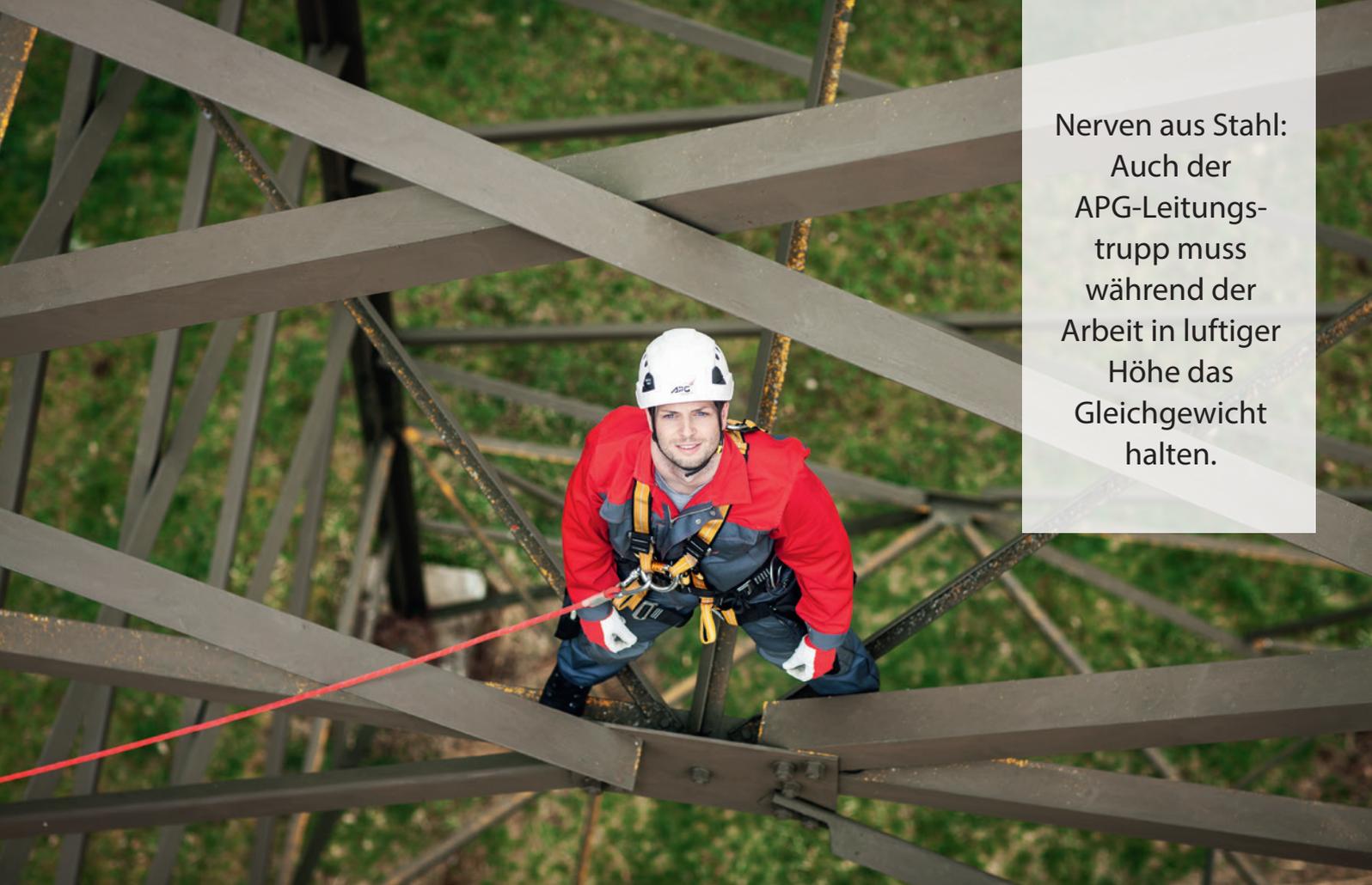


Entwicklung der Wasserwirtschaft in Österreich 1950–2016

Jährlich neu installierte Bruttoengpassleistung – in MW



DIE ERZEUGUNG IM INLAND und die Forcierung der Sektorkopplung, Verzahnung von Strom, Wärme und Mobilität, spart von 2020 bis 2030 insgesamt 8 Milliarden Euro Ausgaben für Energieimporte.



Nerven aus Stahl:
Auch der
APG-Leitungs-
trupp muss
während der
Arbeit in luftiger
Höhe das
Gleichgewicht
halten.

Foto: Karl Michalski

Balanceakt Stromversorgung

Die europäische Stromversorgung setzt mehr und mehr auf erneuerbare Energien: gut für den Klimaschutz – eine Herausforderung für die Stromnetze.

Die Stromversorgung basiert auf einem einfachen physikalischen Grundprinzip: In jeder Sekunde muss exakt so viel Strom erzeugt werden, wie gerade verbraucht wird. Grund dafür ist, dass Strom nicht beliebig gespeichert werden kann. Kippt das Gleichgewicht, drohen großflächige Stromausfälle.

In jeder Sekunde das Gleichgewicht zwischen Erzeugung und Verbrauch zu halten ist die Kernaufgabe des überregionalen österreichischen Stromnetzbetreibers Austrian Power Grid (APG). Was vermeintlich leicht klingt, wird angesichts des Zubaus von Windkraftwerken und Photovoltaikanlagen zum täglichen Balanceakt: Je höher der Anteil der Erzeugung aus Windkraft am gesamten Stromaufkommen wird, desto massiver sind die Schwankungen, die das Stromnetz abfangen muss. Und umso häufiger müssen Netzbetreiber wie die APG ausgleichend eingreifen.

APG investiert in sichere Stromzukunft

Windkraft und Photovoltaik brauchen ein Stromnetz, das auch mit starken Erzeugungsschwankungen zurechtkommt. Der Umbau der Stromversorgung in Richtung erneuerbarer Energiequellen erfordert massive Investitionen in das Stromnetz. Die APG investiert daher bis 2026 über zwei Mrd. Euro in die Verbesserung ihrer Anlagen. Nur so kann das hohe Niveau der österreichischen Stromversorgung auch in Zukunft halten.

Investiert wird in die Hardware – also Stromleitungen und Umspannwerke – wie auch in die Software. Das APG-Netz muss angesichts der neuen Anforderungen durch erneuerbare Energien flexibler und reaktionsschneller werden. Das leisten neue Technologien, die in der Netzsteuerung eingesetzt werden.

Mehr Informationen unter www.apg.at

“

Beim Baurecht renne ich ähnlich gegen Paragraphen an, wie es sie im Asylrecht auch gibt. Ein Bauprojekt verzögert sich vielleicht um zwei Jahre – aber bei diesen Menschen ist es eine Entscheidung über ihre Zukunft.

”



» ICH GEBE
NIE AUF «

VON ANGELA HEISSENBERGER

Hans Jörg Ulreich revitalisiert Gründerzeithäuser und räumt Familien, die akut von Abschiebung bedroht sind, ein Haus zur Stadtplanung wie auch in der Stadtplanung und warum er sich nicht als... Hans Jörg Ulreich im Reportage

ZUR PERSON

> Hans Jörg Ulreich, geb. 1967, studierte Betriebswirtschaft und gründete 1999 mit Robert Gassner die Ulreich Bauträger GmbH. Seit 2010 ist er Bauträger-Sprecher des Fachverbands der Immobilien- und Vermögenstreuhandler in der Wirtschaftskammer. Für seine Bauprojekte erhielt er mehrfach Auszeichnungen, u.a. den Energy Globe Award und den klima:aktiv-Preis. 2011 und 2014 wurde er als »Bauträger des Jahres« mit dem »Cäsar« prämiert.

2010 stellte Ulreich dem Verein »Purple Sheep« ein Haus in Wien-Meidling zur Verfügung, in dem Härtefälle des Asylverfahrens Unterkunft und Unterstützung fanden. Am früheren Standort wird jetzt ein Neubau errichtet, die Bewohner übersiedelten deshalb in ein Haus in den 4. Bezirk. Am Meidlinger Markt betreibt der Verein einen Marktstand und das Lokal »Purple Eat«, das Spezialitäten aus den Heimatländern der Geflüchteten anbietet.

> **(+) PLUS:** Wien wächst rasant. Wird die Stadt das Wohnungsproblem rechtzeitig bewältigen können?

Hans Jörg Ulreich: Was jetzt gebaut wird, reicht nicht einmal ansatzweise. Wien ist eine der am stärksten wachsenden Städte Europas. Wir haben einen jährlichen Zuzug von 20.000 bis 40.000 Menschen und bräuchten 15.000 Wohnungen pro Jahr. Nur 7.000 bis 8.000 werden gebaut. Seit Jahren ist das Problem bekannt, aber die Politik reagiert nicht darauf. Dabei gäbe es genügend Baulandreserven. Auch Geld wäre da, aber die Rahmenbedingungen passen nicht. Ich mache seit langem darauf aufmerksam, dass wir auf eine soziale Katastrophe zusteuern. Wir brauchen einen Schulterchluss und ein Aktionsprogramm mit radikalen Reformen.

(+) PLUS: Woher kommen diese Widerstände?

Ulreich: Das ist eine historische Entwicklung. Wien ist bis Ende der 1980er-Jahre geschrumpft. Alle, die es sich leisten konnten, bauten sich am Land Häuser. Aus der damaligen Sicht hätte Wien jetzt nur noch 1,3 Millionen Einwohner. Diese Entwicklung kehrte sich völlig um, jetzt haben wir bald zwei Millionen. Die Planung ist aber immer noch nicht auf Wachstum umgestellt. Viele Häuser wurden vor über 100 Jahren gebaut, die Hoftrakte hat man in der Zeit der Schrumpfung auf Grünland umgewidmet und die Höhe der Häuser reduziert. Das war damals auch schlüssig: Wenn weniger Menschen da sind, kann man offener und luftiger wohnen. Jetzt gelten andere Voraussetzungen, die Flächenwidmung wurde aber nicht angepasst.

(+) PLUS: War das nicht auch eine Frage der Kosten? Die Sanierung von Gründerzeithäusern, die in Wien wesentlich das Stadtbild prägen, wurde doch erst durch die steigenden Wohnungspreise rentabel.

Ulreich: Es gab Anfang der 1990er-Jahre schon einmal eine Wohnungsknappeit, und zwar im Zuge der Stadtsanierung, als kleine

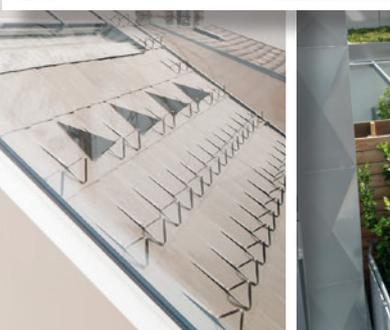
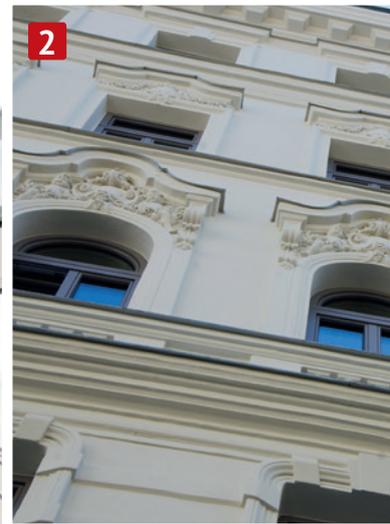
Wohnungen zusammengelegt wurden – aus drei 30-m²-Wohnungen wurde z.B. eine 90-m²-Wohnung. Die Stadt Wien steuerte mit einem massiven Bauboom geförderter Wohnungen dagegen. Teilweise führte das sogar zu einer Überproduktion: Am Leberberg standen jahrelang Wohnungen leer. Das drückte die Preise, für private Bauträger rentierte sich das nicht. Inzwischen wurde der geförderte Wohnbau deutlich zurückgefahren – im Vorjahr waren es nur 2.500 Wohnungen, ein Rekordtief! Diese Lücke schlossen bis jetzt immer die Privaten. Innerstädtisch zu bauen, ist jedoch um vieles teurer als auf der grünen Wiese – das rechnet sich nur durch ein faires neues Mietrecht.

(+) PLUS: Ist Wohnen inzwischen ein Luxusgut?

Ulreich: Für Wohnungen gibt es – wie bei jedem anderen Produkt – einen Luxusmarkt. Wien ist eine der lebenswertesten Städte der Welt, also besteht in diesem Segment natürlich auch eine entsprechende Nachfrage. Wohnen könnte generell ein Luxusgut werden, wenn die politischen Rahmenbedingungen nicht endlich angepasst werden. Es ist aber nicht Aufgabe der privaten Bauträger, sozialen Wohnbau zu machen. Wir bauen Wohnungen für das mittlere und obere Segment, das ist unser Markt. Den hat bis vor zehn Jahren der geförderte Wohnbau abgedeckt und uns gewissermaßen die Kunden weggenommen.

Das eigentliche Dilemma der unteren Einkommenschichten ist: Sie kommen in den sozialen, öffentlichen Wohnbau nicht mehr hinein! Die Hälfte des untersten Einkommensquartils wohnt im privaten Wohnbau, 60 % der Flüchtlinge ebenso. Die Sozialwohnungen kriegen nicht die sozial Schwachen. Die billigsten Wohnungen – das sind die ausbezahlten Genossenschaftswohnungen – werden ohne jegliche Einkommensprüfung vergeben. Auf der anderen Seite drückt man uns privaten Bauträgern einen Sozialtarif aufs Aug: Der Richtwert ►

»mit Herz und Liebe«
t dafür Preise ab. Für
ebung bedroht sind, stellt
Verfügung. Was in der
Asylpolitik falsch läuft
»Gutmensch« sieht, erzählt
t(+)PLUS-Interview.



► ohne Lagezuschlag ist genauso hoch wie der Gemeindebau-Mietzins. Das kann sich nicht ausgeben. In Graz liegt der Richtwert um ein Drittel höher als in Wien. Und sogar in Eisenerz, einer Abwanderungsgemeinde, darf ich um 20 % mehr verlangen als in dem aufstrebenden Viertel um den Yppenplatz im 16. Bezirk. Zumindest hochwertig sanierte Wohnungen sollte man marktüblich vermieten dürfen. Dann braucht man auch keine Wohnbauförderung.

(+) PLUS: Heftig umstritten war zuletzt das Heumarkt-Projekt. Täuscht der Eindruck oder wird in Wien besonders leidenschaftlich über Stadtplanung diskutiert?

Ulreich: Menschen haben Angst vor Veränderungen. Statt diese Angst durch logische Argumente aufzulösen, wird sie verstärkt. Was am Heumarkt passiert, geschieht in Wien bei jedem Bauvorhaben – nur nicht so prominent. Politiker scheuen sich vor Konflikten mit der Bevölkerung, sie wollen wiedergewählt werden und heulen deshalb lieber mit der Meute. Den Bürgerinitiativen geht es in den wenigsten Fällen um die Sache, sondern um Emotionen. Für Investoren ist das ein großer Unsicherheitsfaktor.

(+) PLUS: Ganz ehrlich: Gefällt Ihnen der Entwurf?

Ulreich: Über Geschmack lässt sich immer streiten. Es gab eine Juryentscheidung – ob es schön ist, liegt im Auge des Betrachters. Ein schöner Platz ist sicher ein Gewinn für

ICH MACHE, WAS ICH FÜR RICHTIG HALTE, UND VERSUCHE, ALLEN LEUTEN KORREKT UND VERANTWORTUNGSVOLL ZU BEGEGNEN. WENN JEMAND MÜLL TRENNT, IST ER AUCH KEIN GUTMENSCH – DAS TUT MAN EINFACH.

die Stadt. Beim Museumsquartier oder beim Haas-Haus am Stephansplatz gab es ähnliche Vorbehalte. Inzwischen fotografieren schon fast mehr Leute das Haus als den Dom.

(+) PLUS: Stoßen Sie bei Ihren Bauprojekten auch auf Widerstände?

Ulreich: Mit 90 % der Leute kann man reden. Es reicht aber schon ein Anrainer, der Einsprüche erhebt. Ein Bauvorhaben kann sich so, ohne Kostenersatz, über Jahre verzögern und manche nützen das eben aus. Ein Projekt hat sogar zehn Jahre gedauert.

(+) PLUS: Haben Sie schon einmal aufgegeben?

Ulreich: Nein, ich gebe nie auf. Diesen Dingen darf man sich nicht beugen. Aber ein klares politisches Bekenntnis zum Bauen würde dem Magistrat den Rücken stärken und vielen Verzögerern und Verhinderern den Wind aus den Segeln nehmen. Dazu braucht es auch Änderungen in der Bauordnung.

(+) PLUS: Derzeit hat jedes der neun Bundesländer eine eigene Bauordnung, die teilweise vor Skurrilitäten strotzt. Macht das Sinn?

Ulreich: Das ist völlig absurd. Es gab einen Versuch, die Bauordnungen zu vereinheitlichen. Diese OIB-Richtlinien hätten alle technischen Normen für ganz Österreich festlegen sollen, aber man schoss übers Ziel hinaus. Von jedem Bundesland wurde nämlich – überspitzt gesagt – die strengste Richtlinie ausgewählt. Viele Bundesländer haben diese Regelungen deshalb gar nicht oder nur mit Einschränkungen übernommen. Stellplätze beispielsweise sind mit Abstand die größten Kostentreiber – und in zehn Jahren hat wahrscheinlich kaum jemand mehr ein eigenes Auto. Es gibt jetzt schon 10.000 mit Förderungen errichtete Stellplätze, die leer stehen. Trotzdem müssen wir weiterhin welche bauen, weil es vorgeschrieben ist. 30 % der Baukosten könnte man einsparen.

(+) PLUS: Sie sind seit 2010 Bauträgersprecher in der Wirtschaftskammer. Sind Sie inzwischen ernüchtert von den »Mühen der Ebene«?

Ulreich: Dass die Strukturen so veränderungsresistent sind, hätte ich mir nicht gedacht. Wir haben für alles Lösungen erarbeitet. Mittlerweile weiß man auch im Wohnbauressort, was zu tun wäre – aber der Mut zum Umsetzen fehlt. Viel lieber wird pla-



- 1** Gründerzeitraum Stammgasse, 1030 Wien: Im Zuge einer umfassenden Sanierung entstanden Freiflächen für Terrassen und Eigengärten, der Charakter des Altbaus blieb erhalten.
- 2** Hinter der aufwendig restaurierte Fassade verbirgt sich eine begrünte Oase, energietechnisch auf höchstem Niveau.
- 3** Garden State Marktgasse, 1090 Wien: Vertikale Bepflanzungen und ein Gemeinschaftsgarten im Hof erzeugen ein einzigartiges Mikroklima; prämiert mit dem Architekturpreis der Stadt Wien.
- 4** Favorite Roof Eckertgasse, 1100 Wien: ein Stadtpalais in der Vorstadt, versteckt in einem noch unbeachteten Teil Wiens mit Potenzial zum aufstrebenden Hotspot.
- 5** Roofjet Wissgrillgasse, 1140 Wien: ausgezeichnet mit dem klima:aktiv-Preis der Österreichischen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen.

katiert, wie super alles ist. Das ist einfacher, als Reformen anzugehen. Die Bezirke haben ein großes Mitspracherecht, aber nicht das Know-how der Landesebene. Da wäre viel Aufklärungsarbeit notwendig: Wie sich das Mobilitätsverhalten ändert oder warum Nachverdichtung positive Seiten hat, weil dann der Greißler und das Kaffeehaus bestehen bleiben. Die Bezirksvorsteher werden damit allein gelassen. Eine Zentralisierung der Raumordnung auf Landesebene könnte hier den Druck nehmen. Dann ist nicht der Bezirksvorsteher der Böse, der seine Wähler – die Anrainer – ja im Büro stehen hat, sondern der Bürgermeister oder Stadtrat.

(+) PLUS: Wie passt das zur Einbindung der Bevölkerung?

Ulreich: Derzeit kommt ein Projekt nach Abstimmung mit allen Behörden in den Bauausschuss, der nur noch zustimmen oder ablehnen kann. Man muss die Menschen schon einbinden, z.B. indem gemeinsam Leitlinien erstellt werden, die in die Planung einfließen. Aber im Bauverfahren bitte nicht mehr! Der Bezirk greift jetzt zu einem Zeitpunkt ein, wo es keinen Sinn macht.

(+) PLUS: Ihre Projekte wurden mehrfach ausgezeichnet. Was bedeuten Ihnen solche Preise?

Ulreich: Am meisten freue ich mich über Feedback der Anrainer. Vor kurzem haben wir im 15. Bezirk ein Projekt fertiggestellt. Dort hatte sich anfangs eine Frau beschwert,

dass wegen der Baustelle die Hundezone verkleinert wird. Jetzt, eineinhalb Jahre später, hat sie mich ganz begeistert angerufen, weil alles so schön geworden ist. Wir haben bewusst viele Objekte in erneuerungsdringlichen Gebieten, um die Gegend neu zu beleben. Wenn man Häuser mit Herz und Liebe baut, wird das als Aufwertung des Grätzels akzeptiert – auch von Menschen, die sich diese Wohnungen nicht leisten können: So ein schönes Haus, das muss ein besonderer Platz sein!

(+) PLUS: 2010 stellten Sie dem Verein »Purple Sheep« ein Haus für von Abschiebung bedrohte Menschen zur Verfügung. Waren Sie mit Anfeindungen konfrontiert?

Ulreich: Überhaupt nicht. Mir gegenüber hat sich niemand geäußert, abgesehen von ein paar Postings nach Medienberichten. Aber die lese ich nicht.

(+) PLUS: Was hat Sie zu dem Engagement bewegt?

Ulreich: Der Fußballfreund meines Sohnes wurde abgeschoben. Ich wusste bis dahin nicht einmal, dass dieses Kind ein Asylwerber war. Das hat mich so berührt. Ich wollte etwas gegen dieses Unrecht tun und habe mich entschieden, den Verein zu unterstützen. Beim Baurecht renne ich ähnlich gegen Paragraphen an, wie es sie im Asylrecht auch gibt. Ein Bauprojekt verzögert sich vielleicht um zwei Jahre – aber bei diesen Menschen ist es eine Entscheidung über ihre Zu-

kunft. Da gibt es zum Beispiel ein Mädchen, das in Österreich geboren wurde, aber akut von Abschiebung bedroht ist, weil der Vater bei seiner Einreise vor 14 Jahren einen anderen Vornamen angegeben hat. Um solche Fälle aufzuzeigen, haben wir das »Freunde Schützen Haus« gegründet.

(+) PLUS: Nach der großen Flüchtlingswelle im Sommer 2015 kippte die öffentliche Meinung sehr rasch. Können Sie diese Entwicklung nachvollziehen?

Ulreich: Die Berichterstattung drehte sich nur um dieses Thema. Es wurde vermittelt, dass da vergewaltigende Horden brandschatzend durch die Stadt ziehen. Gegen diese Vorurteile muss man ankämpfen, indem man einerseits die Ängste ernst nimmt und in der Folge Aufklärung betreibt und dagegen hält, statt die Furcht zu bestätigen. Ganz gleich wie bei Anrainerverfahren.

(+) PLUS: Ist es in diesen Fällen gelungen, die Abschiebung abzuwenden?

Ulreich: Eigentlich in allen, das waren bis jetzt einige hundert Personen.

(+) PLUS: Würden Sie sich als »Gutmensch« bezeichnen?

Ulreich: Ich mache, was ich für richtig halte, und versuche, allen Leuten korrekt und verantwortungsvoll zu begegnen. Wenn jemand Müll trennt, ist er auch kein Gutmensch – das tut man einfach. Genauso sollte Menschlichkeit selbstverständlich sein. ■

NEUE LÄSSIGKEIT

VON ANGELA HEISENBERGER

Locker wie Start-ups wollen Unternehmen erscheinen und verjüngen sich auch optisch. Der legere Look täuscht: Der Strukturwandel ist oft rein äußerlich. Die formalen Hierarchien bleiben bestehen, während Verantwortung und Arbeitsdruck zunehmen.



26

> Von Ikea ist man das Du seit jeher gewohnt. Niki Lauda tritt auch zu Vorstandssitzungen konsequent mit Jeans und rotem Käppi an. Und Mark Zuckerberg kann man sich mit Krawatte gar nicht vorstellen. Mit den Wohlfühl-Landschaften zog in die Büros eine Lässigkeit ein, die aber nicht bei allen Unternehmen wirklich authentisch überkommt.

Durch die Globalisierung nivellierte das englische »you« längst sprachliche Barrieren in der länderübergreifenden Kommunikation. Seit Konzerne verstärkt mit Start-ups zusammenarbeiten und sich generell progressiver geben wollen, um junge Talente anzulocken, ist auch ein optischer Wandel zu bemerken. Allianz-Vorstand Oliver Bäte kommt in knallroten Turnschuhen zur Hauptversammlung und Siemens-Chef Joe Kaeser zeigt sich gerne im offenen Hemd, vorzugsweise bei Vorträgen vor dynamischen Jungunternehmern. Kaeser tauschte zudem nach der Rückkehr aus den USA seinen Vornamen Josef Käser gegen die coolere internationale Version. Auch VW-Chef Johann Jungwirth will lieber J.J. (sprich »tschey-tschey«) heißen, so wie seinerzeit als Apple-Manager im Silicon Valley.

>> Verordnung von oben <<

Die Duz-Kultur soll Hierarchien abbauen. Doch reicht es dafür schon, die Krawatte abzulegen und allen Mitarbeitern das

Du anzubieten? Wenn es unter Zwang geschieht, eher nicht, wie die Verwirrung bei Lidl Deutschland zeigt, die ein joviales E-Mail des Konzernchefs Klaus Gehrige – unterzeichnet mit »Gruß Klaus« – an seine Führungskräfte auslöste. 2004 hatte das Unternehmen noch für negative Schlagzeilen gesorgt, weil Mitarbeiter in Umkleieräumen und Toiletten heimlich mit Videokameras überwacht wurden. Entsprechend verhalten blieben die Reaktionen ob dieser Verordnung von oben. Gehrige wird intern hin-

ter vorgehaltener Hand »Killerwal« genannt und führte die Schwarz-Gruppe bislang mit strenger Hand. Er hatte sich vom Beispiel der recht behäbigen Otto Group begeistern lassen. Deren Vorstandschef Hans-Otto Schrader rief im Februar 2016, ein Jahr vor seiner Pensionierung, das allgemeine Du-Wort aus – als »eine Art verbaler Startschuss für unser Projekt Kulturwandel 4.0«. Gleichzeitig sollte nur sein Kurzname »Hos« verwendet werden. Alexander Birken, der inzwischen Schraders Nachfolger antrat, betrachtet die



Allianz-Vorstand Oliver Bäte überraschte bei der Aktionärsversammlung weniger mit seinen Umbauplänen als mit roten Turnschuhen.

neue Vertraulichkeit etwas differenzierter: »Es geht nicht darum, dass wir uns alle liebhaben und alles cosy ist, es geht um Offenheit, Transparenz und Collaboration. Der Vorstand muss ein Vorbild sein und wird sehr genau beobachtet. Wir müssen anfassbar sein und vorleben, dass jeder Mitarbeiter seine Verantwortung für das Unternehmen trägt, dass das Überspringen von Hierarchieebenen kein Loyalitätsproblem ist.«

>> Hinter der Fassade <<

Dass die Chefs plötzlich auf cool machen, kann über den notwendigen strukturellen Umbau hinter der Fassade nicht hinwegtäu-

“ DIE DUZ-KULTUR SOLL HIERARCHIEN ABBAUEN. ABER FUNKTIONIERT DAS UNTER ZWANG? ”

schen. In einer Studie des Frankfurter Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) waren nahezu alle Befragten (98 %) überzeugt, eine Führungskraft müsse »wahrhaftig und glaubhaft auftreten«. 90 % stimmten der Aussage zu, eine Führungskraft müsse »die Individualität der Mitarbeiter achten«.

Allerdings zeigte sich auch eine deutliche Diskrepanz zwischen jüngeren und älteren Führungskräften. Nur 63 % der Älteren (85 % der Jüngeren) erachten es als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden. Sie gegen davon aus, dass die digitale Vernetzung »sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt«; eine Meinung, die nur 36 % der Jüngeren teilen, wie IFIDZ-Leiterin Barbara



Siemens-Chef Josef Käser nennt sich Joe Kaeser und tritt vor Studierenden und Jungunternehmern gerne hemdsärmelig auf.

Liebermeister analysiert: »Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs kommunizieren zwar ihre Entscheidungen, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein.« Offensichtlich wird diese schiefe Ebene, wenn an die lockere Vertraulichkeit ungleich größere Verantwortung geknüpft ist. Unter der freundlichen Oberfläche gibt der Leistungsdruck weiter das Tempo vor, während die Firma »liebe Familie« spielt.

Lidl-Konzernchef Gehrig präziserte in einem Interview seine Ansicht von Freiwilligkeit: »Es gibt keinen Zwang. Aber klar ist: Wer sich nicht duzt, isoliert sich. Das sind nicht die Leute, die wir brauchen.« Klingt schon viel weniger freundlich. ■

Und was ist Ihre Rolle?

Hand aufs Herz: Ist Ihnen als Führungskraft der Unterschied zwischen Position, Funktion und Rolle ganz geläufig? Auch für »coole« Start-ups könnte es sich mit gutem Grund lohnen, hier etwas genauer hinzuschauen.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Die **Position** beschreibt den formalen Platz, den jemand in einer Firma, in einer Organisation einnimmt, also Sachbearbeiter, Abteilungsleiter, CEOs. Funktionen beschreiben dagegen den Zweck und die inhaltlichen Aufgaben, die mit diesen Positionen verbunden sind. Funktionen definieren den Beitrag zur Gesamtaufgabe der Organisation, der an einem bestimmten Platz in der Organisation zu leisten ist. So machen die hierarchisch gleichgestellten Abteilungsleiter für Rechnungswesen und für IT inhaltlich etwas völlig anderes. Beides, Position und Funktion, lassen sich im Organigramm der Organisation festmachen.

Das ist bei der Rolle nicht der Fall. Sie ist gänzlich informell, aber von hoher faktischer Bedeutung und unabhängig von der Firmenstruktur. Rollen beschreiben nämlich die Summe von Verhaltenserwartungen, die an den Inhaber von Positionen und Funktionen gerichtet werden – Erwartungen in Bezug auf Aufgabenerfüllung, Benehmen, Gesinnung, Werte, wechselseitige Beziehungsgestaltung usw. Abstrakt gesprochen geht es um systematische Normierung von Verhalten in einem sozialen System durch einen bestimmten Erwartungskontext. Diese Rollenzuschreibungen stehen jedoch in keinem Organisationshandbuch. Sie müssen von Neueinsteigern oft auch erst schmerzhaft herausgefunden werden und haben viel mehr mit der Kultur einer Organisation als mit ihren Strukturen zu tun.

Rollen sind aus zwei Gründen so wichtig. Einerseits geht es um die prinzipielle Kooperation zwischen Organisation und Individuum: Organisationen sind aufgabengesteuerte Systeme, d.h. ihr ultimativer Daseinszweck ist die Erfüllung von bestimmten Aufgaben. Das gilt für einen karitativen Verein genauso wie für eine profitmaximierende Hedgefonds-Gesellschaft. Menschen

hingegen sind immer bedürfnisgesteuerte Systeme; die Befriedigung von Bedürfnissen steht also im Zentrum ihres Seins. Menschen gehen einer Arbeit nach, weil sie ihre Existenz sichern wollen, einen bestimmten Sozialstatus oder Selbstverwirklichung anstreben und Sinn suchen. Die faktische Kooperation zwischen den Systemen Organisation und Mensch erfolgt über die Rolle. Die gegenseitigen Erwartungshaltungen sind gleichsam der Transmissionsriemen, der die Energie ins jeweils andere System überträgt und ein bestimmtes (jedoch nur teilweise erwartbares) Verhalten produziert.

Andererseits sind Rollen nicht ein für allemal festgeschrieben, sondern die »Rolle« entsteht in einem kontinuierlichen Prozess rund um die Kernfrage »Wer bin ich (hier) und was soll und darf ich (hier) tun?« Diese permanente Abklärung ist auch eine zentrale Aufgabe von Führung per se. Es kommt nicht von ungefähr, dass das Spannungsfeld zwischen »Role taking« (Annehmen der Rollenerwartungen) und »Role making« (aktive Gestaltung der Rolle) irgendwann zu einem zentralen Punkt in nahezu jedem Führungskräfte-Coaching wird. Gerade wenn sich Unternehmen nach außen besonders lässig, informell und unbürokratisch präsentieren, um attraktiv für »High-Potentials« zu erscheinen, sollte der Abklärung von Erwartungshaltungen aus gutem Grund besonders viel Raum gegeben werden. Sonst ist es nicht weit zur nächsten Enttäuschung. Heißt es doch auch nicht zufällig: »Erwartungen sind einseitige Verträge, von deren Existenz der andere nichts weiß.«

► **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.





- CULTURE
 - ECONOMIC
 - FINANCE
 - BUSINESS
 - MEDIA
 - PEOPLE
 - CREATIVE
 - TUTORIALS
 - INVESTMENT
 - NETWORKING
- SEARCH
CONTACTS
MESSAGES

- ✓ PEOPLE
- FORUMS
- MAIL
- SHOP
- BUY

- SHOW BUSINESS
- NETWORK
- MUSIC
- CINEMA

»WIR MÜSSEN DIE GESCHÄFTSLEITUNGEN DER UNTERNEHMEN WACHRÜTTELN«

VON MARTIN SZELGRAD

Network- und Information-Security standen im Mittelpunkt eines Publikumsgesprächs im Fabasoft TechSalon Ende Juni. Cybersicherheitsexperten von A1 und sIT Solutions AT Spardat sprachen über Trends und Maßnahmen, um Unternehmen zu schützen.

Informationssicherheit hat durch spektakuläre CEO-Fraud-Vorfälle und jüngste europaweite Cyberangriffe enorm an Brisanz gewonnen. Welche Gefahren drohen aus der »realen« Welt? Wie können Mitarbeiter sensibilisiert und geschult werden? Und wie gut sind die Vorstandsebenen in Unternehmen auf dieses Thema vorbereitet? Diese und weitere Fragen beantworteten im Fabasoft TechSalon am 27. Juni der Cyber Security Officer der A1 Telekom Austria AG Wolfgang Schwabl, Roland Supper, Head of Cyber Defense Center, sIT Solutions AT Spardat GmbH, und Gastgeber Helmut Fallmann, Mitglied des Vorstandes der Fabasoft AG. Wolfgang Schwabl demonstrierte, wie Angriffe mit gefälschten Vorstands-E-Mails auf Unternehmen durchgeführt werden und warum diese oft nicht sofort durchschaut werden.



(+) PLUS: Wie steht es um die IT-Sicherheit in der Wirtschaft und unserer Gesellschaft?

Helmut Fallmann, Fabasoft AG: Unsere Sicherheitskultur hat mit den Entwicklungen im virtuellen Raum nicht Schritt gehalten. Die Cyberkriminellen haben sich in einem viel größeren und rascheren Ausmaß professionalisiert, als wir dies in der Verteidigung getan haben. Wir alle stehen heute vor der Herausforderung, uns den Gefahren der digitalen Revolution bewusst zu werden. Cybercrime und die entsprechenden Werkzeuge dazu kann sich heute jeder im Netz einfach beschaffen – es gibt sogar Servicemodelle dazu. Mit jedem Technologieschub und mehr Bandbreite vergrößert sich die mögliche Destabilisierung.

(+) PLUS: In den vergangenen Monaten gab es große Angriffe, die viele tausend Unternehmen betroffen haben.

Fallmann: Diese Skalierung ist auch das besonders Dramatische. Im November letzten Jahres erfolgte ein gigantischer Angriff auf 900.000 Router der Deutschen Telekom. Schon davor gab es im September den größten DDoS-Angriff (Anm. der Red.: Distributed Denial of Service) der Internetgeschichte auf den internationalen Hosting-Anbieter OVH. An dem Angriff waren Analysen zufolge in einer massenhaften Zusammenschaltung von Internet-of-Things-Devices zur Formierung eines Bot-Netzes 145.607 Überwachungskameras beteiligt.

Und in der jüngsten Attacke »WannaCry« wurden hunderttausende Computer in über 100 Ländern der Erde mit der Ransomware infiziert. Der Angriff hätte so nicht stattfinden können, wären die Windows-Rechner in Unternehmen und privat auf dem letzten Stand der Technik gewesen – Unternehmen installieren oft monatelang nicht die Sicherheitsupdates der Hersteller auf ihren Geräten. Und natürlich wäre das alles auch nicht passiert, hätte die NSA nicht Informationen über diese Lücke zurückgehalten und selbst eine Angriffssoftware dazu programmiert – die dann prompt gestohlen worden war.

Man sieht schon: Man braucht keinen Nobelpreis, um im Internet Schaden anzurichten. Wir müssen die Geschäftsleitungen der Unternehmen wachrütteln, um die Themen Security-Lösungen, Softwareupdates und Training und

Aufmerksamkeit von Mitarbeitern zu forcieren. Netz- und Informationssicherheit muss heute auf jeder CEO-Agenda ganz oben stehen.

Wolfgang Schwabl, A1 Telekom Austria AG: Das österreichische Innenministerium hatte im Jahr 2016 rund 13.000 Anzeigen von Cybercrime, die Tendenz ist seit Jahren steigend. Wir sehen, dass sich Kriminalität einfach verschiebt. Die Kriminellen haben gemerkt: Im Cyberspace ist Geld zu holen. Und es wird ihnen leichtgemacht, wenn sich Unternehmen nicht absichern.

Auch wir rüsten weiter auf: Das Netz von A1 wurde bei einem Vorfall im Februar 2016 mit Spitzenlasten von zu 120 Gigabit pro Sekunde angegriffen. Unsere Verteidigungsmaßnahmen heute schaffen ein Vielfaches davon und vieles – besonders bei kleineren Angriffen – wird auch automatisch abgewehrt.

(+) PLUS: Wie ist das IKT-Infrastrukturunternehmen A1 in Bezug auf Cybersicherheit aufgestellt? Welche Anstrengungen unternehmen Sie hier?

Schwabl: Wir haben drei Säulen der Verteidigung, mit dem Mitarbeiter als erste Säule. Dies fängt bei der Auswahl der passenden Leute auch mit entsprechenden Sicherheitsüberprüfungen an. Wir setzen auf regelmäßige Schulungen und Awareness-Trainings. Das Thema Datenschutz ist mittlerweile in der DNA unserer Mitarbeiter zu finden, da unser Unternehmen schließlich viele Kundendaten in Österreich verarbeitet. Dann steht als zweite Säule das Funktionieren von Prozessen im Mittelpunkt. Dazu muss man sich als Organisation einmal überlegen, welche Prozesse wichtig sind und was sie eigentlich wert sind. Hier werden dann entsprechende Richtlinien – Policies – festgelegt.

Das Wichtigste aber ist ein Information-Security-Management-System, mit dem Risiken erfasst und gemanagt werden. Ähnlich wie bei anfallenden Reparaturen bei einem Auto muss entschieden werden, welche Reparaturen besonders wichtig und welche nicht kritisch sind. Die Bewertung und Festlegung von Prioritäten bringt immer wieder Diskussionen mit Sicherheits- und Budgetverantwortlichen. Nach einem Sicherheitsvorfall ist es immer einfacher, in Sicherheit zu investieren, als davor – wenn Risiken nur »theoretisch« ►



Helmut Fallmann ist Mitglied des Vorstandes der Fabasoft AG.

Im Auditorium: Technologieinvestor Boris Nemšić und Technikjournalist Gerald Reischl.



SCHMEIßEN SIE MA
SCHEINBAR **VON IHRER**
FÜHRUNG STAMMEN
EXTERN GESCHICKT

► betrachtet werden. Wichtig in Unternehmen ist aber, zumindest ein System dazu zu haben, das bestmöglich, vielleicht auch nach ISO 27001 oder anderen internationalen Standards zertifiziert ist.

In unserem besonderen Fall als Betreiber von kritischer Infrastruktur reagiert ein CERT – Computer Emergency Response Team –, wenn etwa Ransomware im Umlauf ist. Verfügbarkeit ist das Wichtigste in der Telekommunikation und dazu müssen alle Systeme rund um die Uhr funktionieren und überwacht werden. Das macht unser Service-Operation-Center rund um die Uhr, wo wir zum Beispiel sofort wissen, wann einer unserer rund 7.000 Mobilfunksender in Österreich ausfällt.

(+) PLUS: Welche einfachen Punkte und Maßnahmen sollte jeder im Unternehmensalltag wissen und beherrschen?

Schwabl: Oft sind in der Servervielfalt in Unternehmen produktive Systeme gut abgesichert, Testserver aber nicht. Diese sind oft das Problem, da sie nicht nach allen Regeln der Kunst administriert werden. Beim Thema CEO-Fraud, wo mit gefälschten Mails versucht wird, scheinbar dringende Zahlungen zu veranlassen, rate ich: Schmeißen Sie Mails weg, die scheinbar von Ihrer Geschäftsführung stammen, aber von einer externen Mail-Adresse geschickt werden. Wenn Ihnen irgendetwas komisch vorkommt: Zögern Sie nicht und rufen Sie Ihre Geschäftsführung an. Das könnte Ihrem Unternehmen viel Geld ersparen. Gerade von unterwegs ist es schwieriger, ein gefälschtes E-Mail auf einem Handy-Bildschirm zu erkennen.

Ein weiterer Betrugsversuch, auf den wir schon getroffen sind, betrifft gefälschte Rechnungen als PDF, die sich vom Aussehen und Struktur nur in den Daten des Empfängerkontos von einer Originalrechnung unterscheiden. Solche Unterschiede hatte eine aufmerksame Mitarbeiterin entdeckt, die so dem Unternehmen 50.000 Euro Schaden erspart hatte. Und: Auch wenn Ihnen jemand unaufgefordert eine Zip-Datei oder ein E-Mail mit einem JavaScript im Anhang schickt, können Sie in den meisten Fällen von einem Angriff ausgehen. Bei der Gefahr von Ransomware plädiere ich für ein einfaches ABC der IT-Sicherheit: Antivirus aktuell halten, regelmäßiges Backup und regelmäßige Computerupdates. Wenn Sie Ihre Updates am Rechner oder auch den Neustart nach einem Update über längere Zeit ignorieren, werden Sie zum Teil des Problems. Wenn Computer von den Nutzern so oft gewartet werden würden, wie diese ihr Auto waschen, hätten wir weniger mit Cybersecurity-Problemen zu kämpfen.

(+) PLUS: Aber Patch-Management ist doch auch zentral steuerbar? Warum sollte man dies den Benutzern überlassen?

Schwabl: Diesen zentralen IT-Service gibt es natürlich auch bei uns. Ein Großteil der Mitarbeiter arbeitet aber auch mit Laptops. Diese Geräte sind nicht permanent im Unternehmensnetzwerk. Die Leute sind auf einer Reise oder zu Hause und damit entstehen Rückstände, was Updates betrifft.

Fallmann: Es stellt sich dazu auch die Frage, wie weit Unternehmen bei der Entmündigung ihrer Mitarbeiter gehen. Viele Patches

ILS WEG, DIE
RER GESCHÄFTS-
 N, ABER VON
 T WERDEN.



erfordern einen Neustart des Rechners. Manche rebooten dann aber ihren Arbeitsplatz zwei Monate lang nicht, damit die wunderschöne Fensteranordnung am Bildschirm nicht verschwindet. Wir haben damit unsere eigenen Erfahrungen gemacht und erzwingen nun einen Neustart innerhalb eines festgelegten Zeitraums.

(+) PLUS: Stichwort CEO Fraud: Wie stehen Sie zu der Empfehlung, E-Mails vom Vorstand im Zweifelsfall einfach zu löschen?

Fallmann: Selbstverständlich muss man jedes einzelne Mail kritisch sehen. Es ist tatsächlich im Zweifel besser, zu viel als zu wenig zu löschen. Im schlimmsten Fall wird sich der Absender noch einmal melden und Rückfrage halten. Die Empfehlung für ein einfaches ABC gefällt mir sehr gut, denn wir müssen den Geschäftsleitungen ganz einfache Formeln zum Check von Sicherheitsmaßnahmen in die Hand geben. Ein Thema, das etwa in einen Zertifizierungsstatus eines Unternehmens einfließen könnte, ist auch eine aktuelle Zahl der Arbeitsplätze, die in Bezug auf Antivirus- und Security-Updates nicht aktuell sind. Hier sollte auch das Gespräch mit den betroffenen Nutzerinnen und Nutzern gesucht werden, um diese Lücken schnellstmöglich zu schließen.

(+) PLUS: Sie sagen, Cloud-Provider sollten gemäß NIS-Richtlinie ebenfalls zu den Unternehmen mit kritischer Infrastruktur gehören.

Fallmann: Genau das ist auch der Grund, warum wir bei Sicherheitsfragen eine Null-Toleranz-Politik haben müssen. Als Anbieter von Cloud-Infrastruktur halten wir Daten für unterschiedlichste Kunden. Bei uns darf es kein Ausreißen von festgelegten Prozessen geben.

(+) PLUS: Betrifft dies auch private Geräte, wenn diese ins Unternehmen mitgebracht werden?

Fallmann: Das Modell »Bring your own device« gibt es in unserem Unternehmen nicht. Wir müssen streng zwischen Privat und Business unterscheiden und kontrollieren können, welche Software auf Arbeitsgeräten installiert ist. Es gab anfangs schon Proteste, weil man nicht mehr beliebig Anwendungen installieren darf. Es ist aber der einzig sichere Weg, den auch viele andere Unternehmen, etwa im Bankenbereich, gehen.

(+) PLUS: Herr Supper, Sie sind Leiter des Cyber Defense Centers der sIT Solutions AT Spardat – wie ist Ihre Branche in Sicherheitsfragen aufgestellt? Wie sieht Ihr Tagesgeschäft aus?

Roland Supper, sIT Solutions AT Spardat: Die Bankenbranche hat seit langem schon besonders strikte Vorgaben für Sicherheitsmaßnahmen, die wir natürlich einhalten. Das betrifft etwa auch eine Patch-Policy. sIT Solutions betreibt die IT-Infrastruktur der Erste Bank und Sparkassen in Österreich – wir reden hier von knapp 21.000 Arbeitsplätzen. Meine Abteilung ist in drei Bereiche aufgeteilt. Zum einen ist dies die »Line of Defense«, die mit technischen Abwehrmaß-

Wolfgang Schwabl,
 ist Cyber Security
 Officer der A1
 Telekom Austria AG.



nahmen wie Intrusion Prevention und Vulnerability Management arbeitet. Der zweite Teil ist Security Operations, in der alle Informationen zusammenlaufen und wo wir bei Bedarf Response-Aktivitäten setzen. Dann begleiten wir im dritten Bereich Security Management laufende Projekte im Unternehmen – prüfen und sichern gemeinsam mit Fachbereichen und Entwicklern alle Prozesse auf ihre Sicherheit. Wir haben hier auch ein von der Geschäftsführung verliehenes Einspruchsrecht, sollten aufgrund der Gestaltung einer App potenzielle Sicherheitsrisiken entstehen.

(+) PLUS: Ist das ein wesentlicher Faktor, das Verständnis für IT-Sicherheitsfragen in der Unternehmensführung und auch klare Vorgaben dazu zu haben?

Supper: Es braucht beides – die Sicht von oben ebenso wie die Sicherheitsarbeit an der Basis. Wir sind in unserer Arbeit auch gefordert, von einer technischen Sprache in eine Sprache zu wechseln, die auch für das Management verständlich ist. Da geht es dann um aktives Risikomanagement und das Aufzeigen von Eintrittswahrscheinlichkeiten unter Zuhilfenahme von klaren Prozessen und eine wirtschaftlich korrekte Folgeeinschätzung. Es ist ja ein Riesenschied, ob der Menüplan der Kantine nach außen dringt oder sensible Kundendaten gestohlen werden.

(+) PLUS: Gibt es hier auch Trends? Was ist in Zukunft zu erwarten?

Supper: Die erste WannaCry-Welle im Mai ist über im Internet erreichbare Ports und eine damals erst wenige Wochen bekannte ►

Roland Supper,
ist Head of Cyber
Defense Center bei
sIT Solutions AT
Spardat GmbH.



32

► Schwachstelle in die Systeme geschwappt. Andere Ransomware-Wellen arbeiten mit zusätzlichen Angriffsvektoren, die sich etwa auch über Phishing – E-Mails mit Links auf kompromittierte Webseiten oder verseuchten Anhängen – verbreiten. Hier sieht man auch, dass ein zentrales Regelwerk und eine einheitliche IT-Security in Organisationen wichtig ist. Es darf nicht sein, dass Abteilungen völlig unterschiedlich mit Anwendungen umgehen oder gar eigene IT an der IT-Abteilung vorbei aufbauen.

Schwabl: Um mehr Sicherheit in die interne E-Mail-Kommunikation zu bringen, empfehle ich, Signaturlösungen bei der Unternehmensführung einzusetzen. Damit ist die Authentizität von Nachrichten aus dem Management gewährleistet. Eine signierte E-Mail ist auch am Handy als solche erkennbar. Die Technologie ist nicht neu, wird aber oft aus praktischen Gründen nicht eingesetzt – der Umgang mit Signaturzertifikaten erscheint manchen als zu kompliziert.

(+) PLUS: Wie sieht es denn mit der Awareness zum Thema IT-Sicherheit bei Führungskräften in Österreich aus, Herr Fallmann? Letztlich sind diese doch für die Umsetzungen von entsprechenden Maßnahmen verantwortlich.

Fallmann: Ausnahmen bestätigen die Regel, aber wir treffen meist auf Vorstände und Geschäftsleiter, die kaum etwas von IT verstehen. Man ist landläufig der Meinung, der IT-Leiter werde schon alle Probleme lösen können. Doch Achtung: Sachen, die man nicht versteht, kann man auch nicht sinnvoll delegieren.

(+) PLUS: Wie lassen sich diese Aufgaben dann überhaupt managen?

Fallmann: Es gibt dafür eine sehr einfache Lösung: Zertifizierungen. Wir müssen in Österreich so etwas wie eine Herdenimmunität durch eine Impfung der Unternehmen erreichen. Diese Durchimpfung bedeutet, nahezu alle Unternehmen sollten nach ISO 27001 und bestenfalls auch ISO 27018 zertifiziert sein. Damit wären durchgehend Kontrollmechanismen und sichere Prozesse in den Unternehmen vorhanden. Dann sollte ein interner oder externer Auditor eingesetzt werden, um dies auch in der gelebten Praxis zu überprüfen.

Fabasoft hat mittlerweile eine Kontroll-Matrix eingeführt, die interne und externe Überprüfungen und Auditsysteme verbindet – ISO-Zertifizierungen, ISAE 3402 für Service-Organisationen und den »Cloud Computing Compliance Controls Catalogue (C5)« des Bundesamts für Sicherheit und Informationstechnik.

Das ist wie eine Wirtschaftsprüfung eines Unternehmens. Ich selbst habe Informatik studiert und, salopp gesagt, von Betriebswirtschaft nur begrenzt Ahnung. Trotzdem kann ich gut schlafen, wenn mir ein Wirtschaftsprüfer regelmäßig die ordnungsgemäße Bilanzierung meines Unternehmens bestätigt. Wir brauchen auch im Sicherheitsbereich zertifizierte Experten ebenso wie ein – ich nenne es einmal so – zertifiziertes Risikomanagementsystem.

(+) PLUS: Ab welchen Unternehmensgrößen ist das ein Thema?

Fallmann: Auch dafür gibt es eine ganz einfache Antwort: Das muss für jedes Unternehmen gelten. KMU, die das selbst nicht können, müssen dann eben auf Shared-Services von zertifizierten Anbietern zurückgreifen. Damit ist eine Zertifizierung nach allen Regeln der IT-Sicherheit auch für Kleinere leistbar. Prozesse und Dokumente, die unternehmensübergreifend in der Zusammenarbeit mit anderen laufen beziehungsweise gespeichert werden, gehören in eine sichere Cloud. Ebenso betrifft dies Systeme wie Mail oder SAP – alles, was nicht direkt zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt.

Die IT im Besenkammerl führt zum Ruin des Unternehmens. Es ist mittlerweile ein Ding der Unmöglichkeit, dass es in einem Unternehmen zu keinem Sicherheitsvorfall kommt. Man hat es vielleicht nur noch nicht bemerkt.

(+) PLUS: Bekommen Sie denn auch genügend Fachkräfte für diesen wachsenden Bereich IT-Security? Wie ist die Situation in Österreich?

Supper: Es gibt schon einige gute Ausbildungsstätten, der gesamte Bereich Informationstechnik hat aber als Berufsbild sicherlich noch großes Potenzial. Wenn ich mir mein Team anschau: Wir suchen nicht nur die sogenannten Nerds, die technisch extrem gut sind, sondern auch Fachleute, die man in ein Meeting schicken kann – Mitarbeiter, die Themen aufbereiten und erklären können. Heute ist eine ständige technische Weiterbildung des Personals ebenso wichtig wie »Soft Skills« und die Fähigkeit, nicht nur innerhalb der eigenen Firewall zu denken. ■

SCHON
GEHÖRT?

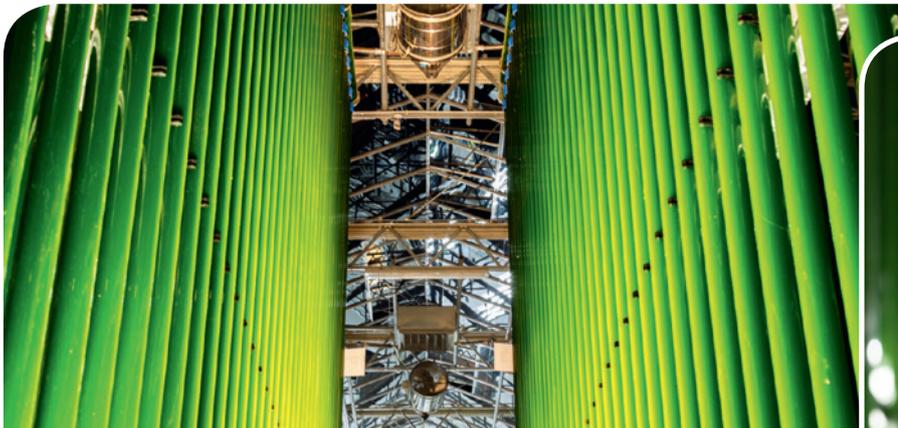
Das Einladungsmanagement für
diese Veranstaltung wurde realisiert mit der Software
innovativ – preiswert – zeitsparend | www.eventmaker.at

event
maker

OMEGA-3-BOMBE AUS ÖSTERREICH

VON MARTIN SZELGRAD

Das Unternehmen ecoduna hat in Bruck an der Leitha ein Verfahren für die Produktion von Mikroalgen im industriellen Maßstab erfunden und zur Reife geführt.



ecoduna-CEO Johann Mörwald weist auf ein breites Anwendungsspektrum in der Algenzucht hin, in der Pharma-, Chemie-, Lebensmittel- und Kosmetikindustrie sowie in der Energie- und Umwelttechnologie.



> Ist Österreich als Standort für erfolgreiche Algenzucht für den Weltmarkt geeignet? Die »Algenpioniere« von ecoduna sind davon restlos überzeugt. Nach einigen Jahren Aufbauarbeit ist das Unternehmen aus Bruck an der Leitha heute weltweiter Technologie- und Innovationsführer in der industriellen Algenzucht. »Als Patrioten haben wir uns einfach gedacht: Das muss doch auch in Österreich funktionieren«, erzählt ecoduna-AG-CEO Johann Mörwald. Trotz lukrativer Übernahmeangebote hatten sich die beiden Unternehmensgründer Franz Emminger und Martin Mohr für den Standort Bruck entschieden. 2013 stieß der ehemalige Hofer-Österreich-Geschäftsführer Mörwald als Managing Partner hinzu. Eine EU-Förderung finanzierte 2012 die erste Demonstrations- und Forschungsanlage, parallel dazu wurden Projekte in Deutschland für Vattenfall und in Dänemark für die Industriegruppe Symbiosis Kalundborg realisiert.

Mit weiteren Investoren – mehr als 400 Aktionären sind heute an Bord – wurden im Laufe der Jahre 20 Millionen Euro für die weitere Entwicklung der industriellen Prozesse aufgebracht. Fünf Millionen Euro davon, zuzüglich weiteren zehn Millionen Fremdkapital, steckt ecoduna in eine neue Algenproduktionsanlage, für die der Spatenstich im Dezember 2016 erfolgte. Die Produktionsstätte der Unternehmenstochter eparella GmbH soll im Vollbetrieb 100 Tonnen Bio-

masse jährlich auswerfen, bei einem Umsatz von neun Millionen und einem EBITDA von 4,4 Millionen Euro. »Das erste Obligo wird die Rückzahlung des Bankkredits sein, danach werden wir die Anlage ausbauen. Zur Finanzierung der weiteren Liquidität bereiten wir im Herbst eine weitere Aktienemission vor, weitere Details werden wir in wenigen Wochen präsentieren können«, vertraut der CEO auf den Rückhalt seiner Aktionäre und hofft auf weitere Interessenten. Insgesamt 780.000 Liter Volumen wird der hocheffiziente Bioreaktor umfassen. Die Algen werden in sechs Meter hohen Glasröhren produziert.

>>Strategiewechsel für Mix<<

War die ursprüngliche Idee der beiden Erfinder, rein mit der Konstruktion und dem Bau von Produktionsanlagen zu reüssieren, entschied man sich bald nach dem Bau des Prototyps, auch selbst in die Produktion einzusteigen. Der Markt für Mikroalgen ist lukrativ, insbesondere die Herstellung von ungesättigten Omega-3-Fettsäuren, auf die sich die Niederösterreicher nun spezialisieren. »Algen irgendwie wachsen zu lassen – das können viele. Unsere patentierten Photo-Bioreaktoren sind das ganze Jahr rund um die Uhr in Betrieb und erzeugen bei Tageslicht laufend Biomasse – sogar bei trübem Wetter und Nebel.« Während Mitbewerber ihre Anlagen ab Oktober in den Winterschlaf schicken, kultivieren die Österreicher zur kalten Jahreszeit eine Mikroalge, die im Waldviertel

entdeckt wurde. Ihren Namen möchte der Geschäftsführer aus Wettbewerbsgründen nicht verraten. Mit ihrem hohen Ölgehalt ist sie eine regelrechte »Winter-Fettbombe«. Ihr Einsatz ist bis ins Frühjahr optimal, ab Mai wird sie durch eine andere Alge ersetzt, die auch mit einer Temperatur von 40 Grad im Glashaus zurechtkommt.

Der Clou bei ecoduna: Produktivität und Qualität werden über die jeweils geeignete Algen-Art gesteuert, nicht wie allorts üblich über die Regelung von Licht und Wärme. Auch in den Anlagenprozessen, in der vertikalen Anordnung der Röhren und der dezentralen Begasung mit CO₂ an unterschiedlichen Stellen unterscheidet sich ecoduna vom Rest der Welt.

Die Stammsammlung beträgt bei ecoduna 150 verschiedene Algentypen, von denen ein Duzend weltweit kommerziell verwertet werden können. Die Industrie steht hier noch am Anfang, Kenntnisse werden nach und nach etabliert, Märkte dazu Schritt für Schritt entwickelt. Der Weltmarkt für Omega 3 wird auf 36 Milliarden Dollar geschätzt, Tendenz steigend. »Die Versorgung der Weltbevölkerung über Fischfarmen ist weder nachhaltig noch attraktiv. Diese werden oft mit Soja gefüttert und haben damit selbst nicht mehr ausreichend Omega 3 im Körper – dieses bekommen Fische nur über die natürliche Nahrungskette«, argumentiert Mörwald. Mit der neuen Produktionsanlage will ecoduna bis Ende 2017 auf 30 Mitarbeiter wachsen. ■



>> Der Ausgangspunkt ist eine banale Zahnbürste <<

Digitale Transformation der Industrie: Report Plus sprach mit Fraunhofer-Austria-Geschäftsführer Univ. Prof. Wilfried Sihn, Leiter des Instituts für Managementwissenschaften der TU Wien, über die Geschäftstätigkeit von Fraunhofer in Österreich und künftige Trends in der Wirtschaft.

Von Martin Szelgrad

> (+) PLUS: Fraunhofer ist eine der großen internationalen Marken in der Forschung. Was charakterisiert Ihr Gebiet angewandte Forschung?

Wilfried Sihn: Im Gegensatz zu einer reinen Grundlagenforschung an Universitäten oder Max-Planck-Instituten betreiben wir ausschließlich angewandte Forschung. Damit befinden wir uns an einer Schnittstelle, Grundlagen und Ideen in marktaugliche Produkte und Prozesse umzusetzen.

Erfolgreichstes Produkt von Fraunhofer ist MP3 mit jährlichen Patenteinnahmen von rund 80 Millionen Euro über knapp 19 Jahre. Der Verschlüsselungsmechanismus für Musikdateien ohne wesentlichen Qualitätsverlust ist ein gutes Beispiel für das Zusammenspiel von Grundlagenforschung, Anwendungsorientierung und erfolgreiche Produkte: Für sich alleine hatte MP3 noch wenig Marktnutzen, wenn nicht Unternehmen gemeinsam mit uns konkrete Anwendungsmöglichkeiten wie zum Beispiel den mobilen CD-Player weiterentwickelt hätten.

So entstehen Innovation und Fortschritt, damit werden Arbeitsplätze geschaffen und gesichert.

(+) PLUS: Wie sehen die thematischen Schwerpunkte von Fraunhofer in Österreich aus? Wie ist Ihr persönlicher Hintergrund?

Sihn: Auch wenn viele von dem einen »Fraunhofer Institut« sprechen – tatsächlich gibt es 68 davon, mit der Fraunhofer Gesellschaft als Dachorganisation. Jedes Institut hat einen bestimmten Fokus aus dem Bereich Natur oder Ingenieurwissenschaften. Den Begriff des Instituts gibt es allerdings nur in Deutschland, außerhalb sind es unterschiedliche Organisationsformen, im Falle Österreichs ist es eine GmbH.

Wir peilen dieses Jahr mit rund 100 Projekten rund fünf Millionen Euro Umsatz in Österreich an. Unsere Arbeiten werden zum Großteil mit kleinen und mittelständischen Unternehmen umgesetzt – von Bäckereien über Süßwarenproduzenten bis zum Speckproduzenten, von Elektronik- und Maschinenbauunternehmen und vielen weiteren vornehmlich industrienahen Betrieben.

Ich selbst war 23 Jahre am Institut für Produktionstechnik und Automatisierung bei Fraunhofer in Stuttgart tätig und kam vor 14 Jahren nach Österreich, um hier das Thema Produktions- und Logistikmanage-

ment aufzubauen. Unsere Agenda ist, durch verschiedenste Methoden – Tools und Vorgehensweisen – dafür zu sorgen, dass produzierende Unternehmen auf dem Stand der Technik sind. Im Moment sind ja die Themen Industrie 4.0 und Digitalisierung in aller Munde.

Im Jahr 2006 ist dann unsere Grazer Dependence dazugekommen, damit hat Fraunhofer Österreich heute zwei Geschäftsbereiche. Mein Kollege Dieter Fellner leitet das Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung IGD in Darmstadt mit über 500 Mitarbeitern und hat einen Lehrstuhl an der TH Darmstadt. Er hat auch die Leitung des Standorts Graz mit dem Schwerpunkt Visual Computing inne.

Gerade diese internationale Vernetzung ist ein großer Vorteil, den wir mit unseren Leistungen bieten können.

(+) PLUS: Wird es bei diesen beiden Standorten in Österreich bleiben?

Sihn: Vor gut einem Jahr haben wir eine weitere Aktivität in Tirol begonnen. Ziel ist, in drei bis fünf Jahren einen eigenen, dritten Geschäftsbereich unter dem Titel »Digitale

Transformation der Industrie« zu etablieren. Ich bin gerade dabei, mit der Universität in Innsbruck einen entsprechenden Leiter zu finden. Es ist ein Teil unseres Erfolgsmodells, dass die Leiter der Standorte gleichzeitig auch einen Lehrstuhl an einer Universität haben. Gut drei Viertel meiner Mitarbeiter waren einmal meine Studenten. Unsere Studenten erhalten schon während des Studiums die Chance, bei Fraunhofer zu arbeiten.

(+) PLUS: Was wird die technologische Entwicklung der Industrie in Europa in künftigen Jahren prägen?

Sihn: Wir denken bereits über die Digitalisierung hinaus und sehen parallel dazu als nächsten Schritt eine »Biologisierung« der Produktion. Dabei werden die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung für Anknüpfungen an die Erfolgsstrategien in der biologischen Welt genutzt. Teilweise gibt es ja bereits Entwicklungen wie Haifischhaut bei Flugzeugen, Schwarmintelligenz und den Perl-Effekt auf Oberflächen von Produkten. Das kann man aber noch deutlich verstärken: Begriffe wie Flexibilität, Wandlungsfähigkeit und Agilität sind unmittelbar mit der Natur verbunden.

Wenn Sie einen Hortensienstock in die pralle Sonne stellen oder zu wenig gießen, reagiert er augenblicklich. Mit dieser Schnelligkeit werden auch Unternehmensorganisationen – die heute noch starr und unbeweglich sind – zukünftig auf Veränderungen reagieren müssen.

Als zweites großes Thema sehen wir in Zukunft eine Ressourcenneutralität in der Wirtschaft. Dies betrifft Nachhaltigkeit auf

allen Ebenen, nicht nur bei Energie. Am Strommarkt ist es heute bereits üblich, »grünen« Strom und – wenn das nicht möglich ist – CO₂-Zertifikate zu handeln. Diese Marktmechanismen werden auf allen Ebenen der Wertschöpfungsketten und über das Thema Energieeffizienz hinaus in Richtung Ressourcenneutralität zu finden sein.

Nun gilt es, den Blumenstrauß an Technologiemöglichkeiten, den wir heute bereits haben, entlang den Themen Digitalisierung und Biologisierung umzusetzen. Nur so werden wir das Thema Nachhaltigkeit mit dem Klimawandel im Hintergrund in den Griff bekommen.

Und natürlich wird das Datenwachstum weitergehen und Produkte und Prozesse betreffen, die heute noch kaum digitalisiert sind.

Ich nehme als Beispiel eine elektrische Zahnbürste: Mit Sensoren ausgestattet und drahtloser Datenübertragung könnte ich mein Zahnputzverhalten nicht nur auf einer App visualisieren, sondern vielleicht auch der Krankenkasse für bessere Versicherungskonditionen zu Verfügung stellen. Wenn ich das Ganze dann auch noch mit einer Anwendung für meine Kinder kopple und die Info zum wöchentlichen Putzverhalten aufbereite, werden sie extra motiviert, zu putzen. Und ich denke noch einen Schritt weiter: Ein Mensch

»Die digitale Transformation schafft neue Geschäftsmodelle – das ist die wahrhaft große Innovation.«

(+) PLUS: Was ist für Sie der wesentlichste Punkt der Digitalisierung? Lässt sich das verallgemeinern?

Sihn: Die Digitalisierung hat viel mit Daten zu tun. Diese werden heute schon in großen Mengen produziert, aber zu 99 Prozent nicht genutzt. In der Masse sind die Daten nutzlos, wenn sie nicht entsprechend transformiert werden. Die Zauberformel der Zukunft, »Transformation of Big Data into Smart Information«, beschreibt den Themenblock Data Analytics und Data Science.

verlässt statistisch gesehen durchschnittlich 17,5 Minuten, nachdem er die Zähne geputzt hat, das Haus. Damit kann ich diese Daten auch an Transportdienstleister verkaufen, die damit ihre Services optimieren können. Ausgangspunkt für all diese Dienstleistungen und Prozesse ist die eigentlich banale Zahnbürste.

Es ist ein Paradebeispiel, wie man mit einem eigentlich dummen Objekt Geld verdienen kann. Es müssen dazu natürlich völlig neue Kanäle geschaffen werden, die man sich heute noch gar nicht vorstellen kann. ■

EVENT

VIRTUAL REALITY BEGEISTERT TIROLER WIRTSCHAFTSTREIBENDE

> Bereits zum zweiten Mal in diesem Jahr lud Fraunhofer Austria am 19. Juni zu einem Kaminabend in das Innovationszentrum »Digitale Transformation der Industrie« in der Werkstätte Wattens ein. Über ein volles Haus durften sich Projektleiter Michael Stockinger und Eva Eggeling, Leiterin des Geschäftsbereichs »Visual Computing« von Fraunhofer Austria in Graz, freuen. Rund 50 Gäste aus Politik und Wirtschaft folgten der



ANWENDUNGEN. Für das Publikum hatten die Fraunhofer-Experten Fallbeispiele aus aktuellen Projekten im Gepäck.

Einladung. Im Fokus der Veranstaltung stand das Thema »Data Driven Design«. Fraunhofer-Mitarbeiter Christoph

Schinko zeigte aktuelle Lösungen für die Bereiche CAD und Konstruktion, um auf Basis dieser Daten fundierte Entscheidungen treffen zu können. »Da Unternehmen in der Regel unterschiedliche Dateiformate und Softwareprodukte im Einsatz haben, ist es oft schwierig, eine einheitliche Sicht auf die Daten zu erlangen beziehungsweise zu behalten«, erklärt der Grazer Visualisierungsexperte. Um dieser Herausforderung zu begegnen, demonstrierte Fraunhofer den »instant3Dhub«, der generische Informationen wie Texte, Bilder oder Videos mit 3D-Inhalten in einer interaktiven Webanwendung verbindet. Die »Virtual-Computing-as-a-Service«-Lösung ermöglicht KMU einen kostengünstigen Einstieg in diesen Bereich.

Cool Stuff

VALERIE UHLMANN

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

1



KEINE DROHNE, KEIN SPASS

Sommerloch am Arbeitsplatz? Mit der Mini-Drohne lässt sich die Langeweile flugs vertreiben! Mit gerade einmal drei mal drei Zentimetern kommt sie in jede Regalritze und jede Schubladenecke. Außerdem lassen sich damit auch vorzüglich die Kollegen necken und zwar in bis zu 30 Metern Reichweite. Mit dem Controller ist die Bedienung ganz einfach – rüber, rauf, Looping! Nur eine Kamera geht sich bei dem Fliegengewicht von elf Gramm leider nicht aus. Zum Glück für Ihre Kollegen...

> www.coolstuff.de

DARF'S EIN BISSLER KLEINER SEIN?

Die Zeiten des Größenwahns sind vorbei. Beim Thema Smartphone schien die Devise die letzten Jahrzehnte: Größer ist besser! Doch jetzt gibt es einen Backlash – die Handys werden wieder kleiner. Der Gipfelpunkt dieser Entwicklung ist das Mini 4G Smartphone Jelly von Unihertz. Mit den Maßen 9,2 mal 4,3 Zentimetern ist es halb so groß wie ein reguläres iPhone7. Das Touch-Display ist gerade mal 2,45 Zoll klein. Auch sonst ist das Jelly mit 1 GB Arbeitsspeicher und 8 GB Festspeicher etwas kleiner gehalten. Die Profi-Edition bietet das Doppelte an Speicher. Wenn Sie sich jetzt fragen, wer so ein Mini-Handy will – viele scheinbar. Das Crowdfunding-Ziel des Herstellers bei Kickstarter war schon innerhalb weniger Stunden erreicht.

> www.unihertz.com



2

GRILL DIE PIZZA!

Sommerzeit ist – ehschwissen: Grillzeit! Jetzt ist ja gerade erst Saisonstart, aber wenn in nur wenigen Wochen ein Grillgelage das nächste jagt, ist es Zeit für etwas Abwechslung vom ewigen Würstel-, Kotelett- und Grillkäse-Alltag. Also wie wär's mit einer Pizza vom Grill? Mit den Aufsätzen von Kettlepizza für Gas- und Kohlegriller wird der Grill flugs zum Pizzaofen. Auch Strudel, Aufläufe und sonstige Zuspeisen sind ganz einfach zu machen. Das Extra: der fein rauchige Geschmack, wie direkt aus dem Steinofen.

> www.kettlepizza.com

3



PINSEL-WISCH

Der Kunst ihre Freiheit – wer behauptet denn, dass Kunstwerke nicht auch auf Tablets entstehen können? Und zwar Pinselstrich für Pinselstrich. Mit dem digitalen Pinsel SilStar Oh! geht das nämlich wie geschmiert: Mit dem Pinsel streicht man über den Touchscreen, so wie einen die Muse küsst. Durch die echten Borsten gibt das ein sehr realistisches Bild ab, mit verschiedenen Pinsel-Einstellungen kann man sich kreativ austoben.

> www.coolstuff.de



4

5

TELEFON-PANTOMIME

Wir haben zwei Nachrichten für sie. Die gute: Fürs Telefonieren müssen Sie Ihr Handy jetzt nicht mal mehr aus der Tasche nehmen. Die schlechte: Ihre Umgebung wird Sie für etwas durchgeknallt halten. Mit dem Sgnl Strap kann man Anrufe im wahrsten Sinne des Wortes mit der Hand tätigen. Halten Sie die Fingerspitze einfach an Ihr Ohr – so als müssten Sie den Begriff »Telefonieren« beim Scharadespielen darstellen. Funktionieren tut das Ganze natürlich nur mit dem passenden Gadget: mit Sgnl Strap, einer Armbanduhr, die die Stimme des Anrufers über eine Vibrationstechnologie an das Ohr vermittelt. Ziemlich praktisch. Aber ein paar schräge Blicke sind Ihnen damit sicher.

> www.mysgnl.com

SICHERHEIT ZUM FALTEN

Helme retten Leben – Grund genug, als Radfahrer vor allem im Straßenverkehr seinen Kopf zu schützen. Nur sind die klobigen Dinger leider so unpraktisch. Wo tut man den Helm hin, wenn man vom Drahtesel absteigt? In eine Tasche passen sie meist nicht und Herumtragen ist auch öde. Den Closca-Helm kann man da einfach zusammenfalten. So ist er nur halb so dick und passt locker in Tasche oder Rucksack! Na dann ist wohl auch der letzte Sturschädl zu überreden, beim Fahrradfahren einen Helm aufzusetzen.

> www.closca.co

6



EIN SOMMERLIED VON RAINER SIGL



Während Sie faul im Urlaub mit der Seele baumeln, wird unermüdlich an der Sicherung unserer Zivilisation gearbeitet.

Sommer des Abschieds.

“

Die Regierung zurt die Zeltschnüre etwas fester.

”

38



Sommer, Sonne, Ferienzeit – das haben Sie sich verdient! Aber vielleicht, vielleicht denken Sie hin und wieder, wenn die Entspannung gerade den Höhepunkt erreicht, auch an jene wackeren Staatsdiener, die unermüdlich auch – und gerade! – genau jetzt daran arbeiten, das Leben in diesem großartigen Land weiterhin so sicher wie möglich zu gestalten.

Just in diesen Tagen, wenn sich kein Hund auf die glühendheißen Straßen der Großstadtwüste traut, sind brave Regierungsmitglieder samt Stab fleißig dabei, unsere Zivilisation vor drohendem Unheil zu bewahren. Oh Wunder des Rechtsstaats: Während Sie sich erholen und sich eine Auszeit vom lästigen Stress täglicher Zeitungslektüre gönnen, zurren brave Vordenker die Zeltschnüre unserer Demokratie etwas fester – und all das, ohne Sie groß damit zu behelligen. Das ist Bürgernähe, wie man sie sich vorstellt!

Denken Sie vielleicht auch einmal voll Dankbarkeit daran, wenn Sie Ihren Liebsten Strandfotos per WhatsApp schicken, dass hinterfotzige Terroristen bald gottlob dieses hochgefährliche Tool – und viele, viele andere, wenn schon, denn schon – nicht mehr verwenden können, ohne von wachsamen Algorithmen und/oder Sicherheitsexperten überwacht zu werden! Verschenden Sie nie mehr einen Gedanken auf das eventuell nicht abgeschaltete Bügeleisen zu Hause, in der Gewissheit, dass Vater Staat in seiner unendlichen Fürsorglichkeit bald auch ohne große

“ SICHER IST SICHER. EGAL, WAS ES KOSTET. ”

bürokratische Fußangeln Ihre Räumlichkeiten betreten darf, um dort verfassungsgemäße Aufpassersoftware auf Ihrem PC zu installieren! Fühlen Sie sich endlich sicher im bislang so gefährlichen Internet, in der Gewissheit, dass bestens ausgebildete Experten bald vorab bedrohliche Seiten staatlich sperren dürfen!

Ja, freuen Sie sich! Freuen Sie sich, dass Sie sich bald nicht nur überall im öffentlichen Raum, sondern künftig auch auf unseren Straßen dank flächendeckender engmaschiger Videoüberwachung, automatischer Kennzeichenerkennung und der bitter nötigen Möglichkeit des Lauschangriffs in Kraftfahrzeugen endlich wieder sicher fühlen dürfen! Ballen Sie triumphal die Faust, dass endlich der todbringenden Praxis anonymer Wertkartenhandys ein staatlicher Riegel vorgeschoben wird! Heben Sie das Glas Sangria darauf, dass ganz ohne Ihr Zutun und ohne Sie groß damit zu belästigen bald endlich auch Kleinkriminelle per Hightech-Ortung von Handys in die Schranken gewiesen werden!

Also: Genießen Sie diesen Sommer! Und: Seien Sie dankbar. Dankbar, dass Sie zur weiteren, vermutlich bedauerlicherweise irgendwann nötigen Erhöhung der Sicherheit keine elektronische Fußfessel tragen müssen!

Zumindest noch nicht. Denn: Der nächste Sommer kommt bestimmt. ■





DAS
Riesenrad
WIRD
ABGERISSEN.

GLAUB NICHT ALLES, WAS AUF EINEM
JOGHURT STEHT. SCHON GAR NICHT
DAS MINDESTHALTBARKEITSDATUM.

JOGHURT HÄLT BIS ZU 16 WOCHEN LÄNGER ALS
ANGEGEBEN. WIR FORDERN DAHER REALISTISCHE
MHD FÜR ALLE LEBENSMITTEL. UND DU?

PODIUMS- GESPRÄCHE

Die nächsten Termine

»VERMISCHTE WELTEN: VIRTUAL REALITY FÜRS BUSINESS«

Technologien für Virtual Reality, Augmented Reality und Mixed Reality werden die Maschinen- und Betriebsführung ebenso wie andere Bereiche aufmischen.

Wann: 20. September, 17.00 Uhr

**Wo: Wien Energie Kundendienstzentrum Spittelau, Spittelauer Lände 45,
1090 Wien**

ROUND TABLE: »THINK TRANSFORMATION«

»Digital Thought Leaders« präsentieren auf der Veranstaltung von Axians, Fabasoft und Mindbreeze Initiativen und Erfahrungen auf dem Weg in die digitale Zukunft.

Wann: 28. September, Beginn 13.00 Uhr

Wo: Schlosshotel Mondsee, Schloßhof 1a, 5310 Mondsee

ENQUETE »CHANCE HOCHBAU 2017«

Die traditionsreiche Plattform der österreichischen Bauwirtschaft widmet sich auch heuer wieder mit einem prominenten Podium den zentralen Branchenthemen.

Wann: 18. Oktober, 14.30 Uhr

Wo: Gironcoli Kristall, Strabag-Haus, Donau-City-Straße 9, 1220 Wien

Mehr unter www.report.at/termine



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

GEWINNERINNEN

GESUCHT

Nehmen Sie an dieser Plattform und Publicity-
Möglichkeit teil!

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

Mehr unter award.report.at

OKI

nagarro
ENTERPRISE AGILE

Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media