

PODIUMSDISKUSSION

Corona legt den Finger gezielt in die Wunden

Podiumsdiskussion. Wir leben in hochunsicheren Zeiten – umso wichtiger ist es für Unternehmen, auf die richtigen Strategien zu setzen und als Führungskraft Zuversicht auszustrahlen.

Über 330 Personen verfolgten live per Videostream die zweite Veranstaltung des Wiener Strategieforums, die aufgrund der Covid-19-Verordnungen online stattfand und sich dem Thema „Wachstumsstrategien in turbulenten Zeiten“ widmete. Presse-Redakteurin Jeannine Hierländer führte durch das Programm und leitete die Diskussion, zu der sie Elisabeth Stadler, Generaldirektorin der Vienna Insurance Group, Andreas Bierwirth, CEO der Magenta Telekom und Oliver Trinchera, CEO der KINEXON GmbH begrüßen durfte.

Alle drei Diskutanten stehen für Unternehmen, die vor der Corona-Krise nicht erstarrten, sondern unternehmerischen Mut bewiesen.

Berge versetzen

Wir erleben derzeit einen großen Wandel. „Natürlich ist eine Kursänderung gerade bei großen Firmen nicht so einfach“, sagte Bierwirth, der als ehemaliger AUA-Vorstand an Flugunternehmen denkt, die von der Corona-Krise aus heiterem Himmel getroffen wurden und ums nackte Überleben kämpfen. In Zeiten wie diesen könnte der gebürtige Deutsche froh sein, aktuell auf Seiten der Digitaltechnologie zu sitzen, die Profiteur der Pandemie ist. „Andererseits kann es besonders reizvoll sein, als Manager vor großen Herausforderungen zu stehen, weil es die Chance gibt, aktiv an einem Wandel mitzuwirken.“

Versicherungen haben es in Corona-Zeiten ebenfalls schwer. Durch das Herunterfahren der Wirtschaft verzeichnet auch die Vienna Insurance Group deutlich weniger Vertragsabschlüsse. „Die Menschen haben aktuell andere Sorgen als Lebensversicherungen abzuschließen“, gestand Elisabeth Stadler. Durch den Lockdown wurden keine neuen Fahrzeuge gekauft und damit gab es auch keine Neuanmeldungen. Hinzu kamen vermehrte Anfragen von Kunden nach Pre-

„Die Krise kann man nicht ungeschehen machen, aber wir können dazu beitragen, dass die Wirtschaft besser anspringt.“

Elisabeth Stadler,
Generaldirektorin
Vienna Insurance Group



Jeannine Hierländer (Die Presse) moderierte die Diskussion zwischen Elisabeth Stadler (Vienna Insurance Group), Andreas Bierwirth (Magenta Telekom) und per Video zugeschaltet Oliver Trinchera (KINEXON GmbH) [Fotos: Andreas Kowacsik]

miestunden. Stadler betonte den großen Vorteil, dass die Versicherungsgruppe in 30 Ländern tätig ist. „Die Diversifikation hilft uns sehr, denn in jedem Land herrschen andere Gegebenheiten und es gibt Unterschiede im Kundenverhalten. In Osteuropa sind die Menschen sehr digital-affin. Dort finden Versicherungsabschlüsse Großteils online statt und deshalb gab es dort auch geringere Geschäftseinbrüche.“ Zudem sei das Management in CEE-Ländern krisenprobter und habe daher deutlich weniger Hemmungen, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gegenzusteuern. „Weil man es gewohnt ist, mit Krisen umzugehen“, so Stadler.

Die Generaldirektorin identifizierte im Lockdown auch neue Bereiche, in denen Versicherungen wachsen können. „Der Trend zu Homeoffice und digitaler Kommunikation erhöht die Gefahr von Cyberattacken. Seit zwei Jahren bieten wir

auch Cyberversicherungen an.“ Diese Angebote seien vorwiegend für KMUs interessant. Große Unternehmen hätte ihre eigenen Sicherheitsvorkehrungen. „Wichtig ist, dass wir Mehrwerte generieren. Wir bieten nicht nur die Versicherungen, sondern versuchen mit Assistance-Leistungen zu punkten, indem wir Informationen mitliefern, wie man sich am besten vor Cyberattacken schützt.“ Solche Produkte werden verstärkt nachgefragt.

Krisenadapter

Aber selbst Unternehmen, die von der Corona-Krise profitieren, haben eine Scheu davor, sich als Krisengewinner zu bezeichnen, wie etwa das Münchner Start-up KINEXON, das Fullstack-Lösungen für Konnektivität, Intelligenz und Automatisierung in Echtzeit anbietet. KINEXON entwickelte mit dem Sicherheitsabstands-Sensor einen echten Verkaufsschlager. „Angesichts der vielen Schäden und Toten, die diese Pandemie bis jetzt forderte, wäre es zynisch, das Wort Krisengewinner in den Mund zu nehmen“, sagte Kine-

xon-Mitbegründer und Geschäftsführer Oliver Trinchera. „Wir haben sehr schnell auf die sich veränderten Umstände reagiert, adaptiert und versucht, die neuen Bedingungen zu erkennen.“ Im Grunde hat KINEXON getan, was Innovation und Unternehmertum auszeichnet: Chancen erkennen und umsetzen - mit starkem Fokus auf den Kunden. „Wir haben weltweit 200 Mitarbeiter und konnten den Sensor somit optimal testen und rasch ein Produkt auf den Markt bringen.“

Der KINEXON-Sicherheitsabstands-Sensor konkurriert mit der Regierungs-Corona-App, die in Deutschland auf den Weg geschickt wurde. Der Unterschied: Die App der Regierung ist für die breite Masse ausgelegt. In Unternehmen hat diese App aber keine Durchschlagskraft, u. a., weil sie nicht für alle Smartphones geeignet ist und Angestellte nicht gezwungen werden können, diese teilweise stromfressende App auf dem Privatgerät zu installieren. „Unser Produkt hat als Alleinstellungsmerkmal eine unvergleichbar hohe Präzision und mit

unserer Technologie kommen wir bestehenden Kommunikationskanälen nicht in die Quere“, erklärte Trinchera.

Digitalisierungsschub

Corona hat in einer Kürze der Zeit zu Dingen bewegt, die vor der Krise nur schwerfällig möglich waren - Schlagwort Homeoffice. „Im Vorteil waren Unternehmen, die dieses System schon in der Vergangenheit praktizierten“, sagte Trinchera. „Dann konnte man auf bestehende IT-Infrastruktur und Prozesse aufbauen.“ Der KINEXON-Geschäftsführer sieht Corona als Crash-Kurs für die Digitalisierung. „Es erfasst auch Schulsysteme und zeigt gleichzeitig auf, wo es Nachholbedarf gibt.“

Unbestritten bringt die Corona-Krise einen Digitalisierungsschub und damit in Form von Homeoffice und digitalen Meetings auch mehr Freiheit und Selbstbestimmung für den Einzelnen. Bleiben diese Errungenschaften aber auch nach der Krise bestehen? „Ich beobachte, dass das Runterfahren des Systems teilweise einfacher war als das Wiederhochfahren“, sagte Bierwirth. „Es braucht klare Regeln, die Homeoffice- und Bürotage, als auch digitale Meetings vorgeben. Ein zu offener Umgang würde im Chaos enden.“

Der Magenta Telekom Boss sieht eine große Gefahr, dass die plötzlichen Veränderungen zu Verwerfungen auf Wettbewerbsebene und auf Eigentümerseite führen können. „In Zukunft müssen wir stärker auf dem Radar haben, dass sich Mitbewerber und Eigentümer unerwartet verändern können.“ Man müsse ständig kontrollieren, ob die Strukturen noch stabil sind oder ob neue Themen auftauchen. Corona hat bei uns allen dafür gesorgt, dass die Aufmerksamkeit geschärft wurde, dass tatsächlich von einem Moment auf den nächsten das Unvorstellbare über uns hereinbrechen kann, womit man nicht gerechnet hat.

Elisabeth Stadler sieht die Führungskräfte gefordert. „Einerseits müssen die Mitarbeiter neu motiviert werden, auf der anderen Seite muss kontrolliert werden, ob durch die Veränderungen, wie etwa Homeoffice, Effizienz gegeben ist.“ Wichtig wird sein, den richtigen Mix zu finden.

Die Pandemie ermöglicht einen Wandel

Digitalisierung. Für Magenta Telekom-CEO Andreas Bierwirth bildete die Digitalisierung die Brücke, welche die Wirtschaft während Covid-19 aufrecht halten vermochte.

Für viele Unternehmen geht es ums Überleben. Sicherheitsplanungen stehen an erster Stelle. „Es ist eine Melange aus Vollbetroffenheit und Unternehmen, die nahezu ungehindert weitermachen können oder sogar Überlegungen anstellen, jetzt zu wachsen“, analysierte Andreas Bierwirth, CEO Magenta Telekom und Aufsichtsrat in mehreren Positionen u.a. bei EasyJet und Do&Co.

Als die unterschiedlichen Industrien vor dem Shutdown von der Regierung gefragt wurden, ob sie die Kapazitäten für den zusätzlichen Bedarf decken können, wurde dem erfahrenen Manager bewusst: Hier passiert etwas Großes.

Neue Zeitrechnung

„Für unser Unternehmen war klar, dass mit dem Lockdown die Nachfrage nach Digitalisierung größer wird. Digitalisierung war die Brücke, die Wirtschaft aufrecht zu halten.



Andreas Bierwirth, CEO von Magenta Telekom und Mitglied des Aufsichtsrats der Schwestergesellschaft Telekom Deutschland.

Jeder wollte kommunizieren. Das ging nur digital - und wir standen vor einer gigantischen Leistungsschau, mit der Hoffnung, dass die Netze das aushalten.“

Um gerüstet zu sein setzte der Konzern auf ein Übermaß an Kommunikation untereinander, damit keine Fragen offenblieben. Täglich mehrmalige Managementsitzungen,

regelmäßig digitale Mitarbeitermeetings. „Das Thema Orientierung ist meiner Meinung nach das wichtigste, um den Kopf frei zu bekommen und fähig zu sein, neue Ideen kreieren zu können“, sagte Bierwirth.

Vorbildlich

Vor allem der Mittelstand bewies Kraft und erfand sich neu. Möbelbauer entwickelten Glaswände, Textilfirmen produzierten Schutzmasken, Gastronomen installierten Lieferservices, usw. Während andere in Schockstarre verfielen, gab es Unternehmen, die selbst bei Komplettausfall dessen was früher getan wurde, sich neu erfanden. „Der Grund dafür ist die finanzielle Kraft. Wer keine finanzielle Reserven hat, tut sich schwer, über neue Wege nachzudenken, als jemand, der es verkraftet, sich neu auszuprobieren.“

Bierwirth ist überzeugt: Jene Unternehmen, die sich neu erfunden haben, können nach der Krise

sogar noch größer herauskommen als vor der Krise.

Gewagter Kurs

Magenta Telekom geht einen mutigen Weg. Als Infrastrukturanbieter, der für wenig Veränderung steht sind die Aktionäre an langfristigen Gewinnen interessiert. Trotz Krise fährt man die Kosten herunter, um die Investitionsprogramme zu halten, wie etwa den Breitbandausbau. „Denn uns ist klar, die Nachfrage an Digitalisierung wird steigen.“

Corona verdankt die Digitalisierung einen Schub, der mit keiner Initiative erreicht worden wäre. Sogar Schulen, Universitäten, die jahrelang im Bereich digitale Transformation nicht von der Stelle kamen, arbeiten plötzlich digital. Homeoffice ist plötzlich ein adäquates Arbeitsmittel. Die Digitalisierung schafft einen Wertwandel. „Das stiftet unserer Industrie plötzlich hochgradig Sinn“, sagte Bierwirth.

PODIUMSDISKUSSION

Börsen honorieren Wachstumsstrategien

Experte. Professor Werner Hoffmann appellierte, dass auch in Krisenzeiten nur über Wachstum ökonomischer Mehrwert geschaffen werden kann.

Strategieexperte Werner Hoffmann betonte in seinem Vortrag die Wichtigkeit von Wachstum auch in Krisenzeiten. „Weil nur über Wachstumsstrategien nachhaltig ökonomischer Wert geschaffen werden kann.“ Hoffmann ist Professor für strategisches Management an der WU Wien und Senior-Partner bei EY Parthenon, der globalen Strategieberatungsorganisation von EY.

Er präsentierte in seinem Vortrag die Performance österreichischer Unternehmen im Zeitraum von 2009 bis 2011, also jener Zeit, in der die Finanz- und Wirtschaftskrise ihren Höhepunkt hatte. „In dieser Nachkriegszeit gab es einige börsennotierte Unternehmen, die überdurchschnittlich stark gewachsen sind“, sagte Hoffmann. „Es waren Unternehmen, die ökonomischen Mehrwert geschaffen haben.“ Die Börsen honorieren Wachstums- und Wertsteigerungsstrategien und bestrafen Unternehmen, denen es nicht gelingt profitabel zu wachsen. Hoffmann prophezeite: „Das wird auch für nächsten Jahre gelten.“

Fünf Richtungen

Es gibt fünf Möglichkeiten, um Unternehmen zu expandieren. Hoffmann stellt sie der Reihe nach vor. „Man kann Geschäft ausweiten, indem man Marktanteile erhöht, also Marktdurchdringungsstrategien umsetzt. Eine andere Möglichkeit ist, die Produktpalette durch Produktdiversifikation auszuweiten.“

Man kann auch versuchen, neue Märkte zu erschließen und Marktdiversifikation zu betreiben. Schließlich kann man auch entlang der



Werner Hoffmann, Professor für strategisches Management an der WU Wien und Senior Partner bei EY Parthenon.

Wertschöpfungskette wachsen durch Vorwärtsintegration.

„Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit zur Rückwärtsinvestition, wobei das streng genommen keine Umsatzausweitung ist“, meinte Hoffmann.

Für alle fünf Wachstumsrichtungen sei Innovation unerlässlich. Um Märkte durchdringen zu können, benötige es effizienzsteigernde Prozess-

innovation, um Kostenvorteile zu erschließen. „Ausweitung der Produkte braucht Produktinnovationen. Markterschließungen brauchen Marketinginnovationen und eine Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration wird nur dann sinnvoll und erfolgsversprechend sein,

„Innovation und innovative Internationalisierung sind wichtig, um erfolgreich zu wachsen.“

Werner Hoffmann, Professor für strategisches Management, WU Wien

wenn neue Geschäftsmodelle damit verbunden sind.“

Geschäftsmodellinnovation

Laut Werner Hoffmann ist Geschäftsmodellinnovation entscheidend für nachhaltiges Wachstum. Auch das demonstrierte er anhand zahlreicher Beispiele. (u. a. Ikea, Dell, Nespresso, Red Bull, Airbnb, Apple).

Aber wie kann man Wachstums- und Wertsteigerungsstrategien in hoch unsicheren Umfeldern umset-

zen? Für Werner Hoffmann gibt es zwei grundsätzliche Möglichkeiten: „Wenn das Gestaltungspotenzial groß ist, können Gestaltungsstrategien erfolgreich umgesetzt werden. Hierbei nutzen Unternehmen ihre Ressourcenstärke und Gestaltungskraft, um ein Zukunftsbild Wirklichkeit werden zu lassen.“

Verfügen Unternehmen jedoch nicht über ausreichend Ressourcenstärke und Gestaltungspotenzial, um ihre Zukunftsvision zu realisieren, müssen sie sich reaktiv an die Umfeldentwicklungen anpassen. Dabei ist es wichtig, ein Höchstmaß an strategischer Flexibilität aufzubauen. „Einige Unternehmen, die in unterschiedlichen Geschäftsbereichen tätig sind, werden je nach Geschäft unterschiedliche Varianten kombinieren müssen.“

Investitionsverhalten

Die wesentlichste Auswirkung der Strategiewahl ist laut Professor Hoffmann der Einfluss auf das Investitionsverhalten. Bei einer Adaption und reaktiver Anpassung haben die Unternehmer gestreute Investitionen zu tätigen. „Unternehmen, die eine Gestaltungsstrategie umsetzen, werden zu einem fokussierten, aber sequenziellen Investitionsverhalten greifen.“ Also eine Geschäftsidee, von der sie überzeugt sind, stufenweise über Investitionen umsetzen. Beide Strategievarianten haben gemeinsam, dass Unternehmen ein hohes Maß an strategischer Agilität aufbauen müssen. Dazu zählt für Hoffmann auch ein entsprechender Leadership-Stil, der auch die Kultur dementsprechend prägt.

Klimawandel betrifft jeden Einzelnen

Versicherung.

Für Elisabeth Stadler sind Nachhaltigkeit und Digitalisierung relevant für Wachstum der Zukunft.

Blickt man Richtung Finanzwirtschaft, stellt die Corona-Krise für die Nachkriegsgeneration eine noch nie erlebte Ausnahmesituation dar. „Man kann sie nicht mit der letzten globalen Weltwirtschaftskrise vergleichen, denn das war eine Finanzkrise. Corona ist eine Krise der Realwirtschaft, die Auswirkungen auf alle Wirtschaftsbereiche und Lebensbereiche hat“, stellte Elisabeth Stadler, Generaldirektorin der börsennotierten Vienna Insurance Group, in ihrem Impulsvortrag klar. „Jeder Einzelne von uns ist in irgendeiner Form betroffen.“

Für Stadler sind es zwei dominierende Themen, die umfassende Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft darstellen: digitale Transformation und Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit

Corona wird die Wichtigkeit dieses Themas nicht verändern. „Klimaneutral zu sein, wird als Ziel bleiben.“ Mehr noch: Das Thema Nachhaltigkeit hat ihrer Meinung sogar durch die Krise an Bedeutung gewonnen. „Denn das Leben mit der Pandemie wird Spuren hinterlassen und zu einem Leben mit mehr Nachhaltigkeit beschleunigen.“

In der Vienna Insurance Group berücksichtigt man in allen Entscheidungen und Investitionen die sogenannten ESG Kriterien. Environ-



Elisabeth Stadler, Generaldirektorin der Vienna Insurance Group, ist seit 35 Jahren in der Versicherungsbranche tätig.

ment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Aufsichtsstrukturen). „Versicherungsunternehmen haben das Geld ihrer Kunden entsprechend zu veranlagen und daher sind wir auch als Investor angehalten, soziale und ökologische Trends mitzunehmen.“ Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie. Stadler sieht darin sogar einen Wettbewerbsvorteil und Wachstumschance. Aus dem Kohlesektor zieht man sich schrittweise zurück und erhöhen den Trend zu umweltfreundlichen Anlageformen – Windkraft, Wasserkraft, Schieneninfrastruktur. Investiert wird aber auch stark in sozialen Wohnbau. „Damit gewinnt leistbares Wohnen an Bedeutung.“

Digitale Transformation

Aus Versicherungssicht passiert die Digitalisierung in zwei Wellen. „Die erste Welle beschäftigt sich mit Digi-

talisation unseres Geschäftsmodells Versicherung von heute. Hier wird an Prozessen gearbeitet und an der Optimierung der Wegen vom und zum Kunden und an modernen Kommunikationskanälen mit unseren Kunden.“

In der Krise machte es sich bezahlt, dass die Vienna Insurance Group frühzeitig in Digitalisierung investierte. „Wir konnten problemlos auf Homeoffice umstellen und waren somit auch in der Krise für unseren Kunden da.“ Die zweite Welle beschreibt die Nutzung neuer Geschäftsmodelle. „Hier geht es um Angebote, die nicht versicherungstypisch sind.“ Zum Beispiel Assistance-Leistungen. Man passe sich immer stärker dem veränderten Absicherungsverhalten an. Denn die Generation Y als Kunden steht bereits vor der Tür und hat komplett andere Erwartungen.

Sensor. KINEXON-Gründer Oliver Trinchera erklärte, wie sein Unternehmen die Krise nutzte.

App für sicheren Abstand

Aus München zugeschaltet war Oliver Trinchera. Er ist Mitgründer und Geschäftsführer von KINEXON, ein 200-Mitarbeiter-Unternehmen, das vor sechs Jahren aus München hervorging und mittlerweile auch Niederlassungen in New York und Chicago hat und somit die Internationalisierung vorantreibt.

Trinchera demonstrierte anhand eines Praxisbeispiels, wie das Unternehmen im Zuge von Corona Wachstumsstrategien durch Zuhilfenahme von Digitalisierung nutzte, das Geschäft weiterentwickelte und gleichzeitig einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag leistete.

Vor Corona war KINEXON ein klassisches IOT-Unternehmen, verband Hardware in Form von Sensorik mit Software – eingesetzt für zwei Zwecke: Zum einen, um Fabriken zu digitalisieren und eine Art Echtzeitbetriebssystem einzusetzen, bei dem alle beteiligten Prozesse vernetzt und intelligent, je nach Bedingung, kombiniert werden. Zum anderen im Spitzensport, um Akteure, Umfeld und Spielgeräte zu vernetzen und einerseits die Leistung zu erhöhen, andererseits die Gesundheit der Sportler zu schützen und Verletzungen zu reduzieren.

Dann kam Corona

Plötzlich leere Fabrikhallen, leere Sportstadien. Die Kinexon Dienstleistungen kamen zum Erliegen. „Ein Gedanke, der uns rasch in den Sinn kam: anders als zur Zeit der Spanischen Grippe haben wir andere Ausgangssituation und mit digitalen Technologien ein Instrument, das

uns Schutz bietet.“ Digitalisierung hilft, einen Schutz zu entwerfen, der weit über Schutzmasken hinausgeht: Die Wahrung des Sicherheitsabstandes.

„Aufbauend auf unser Knowhow im Bereich Sensorik und Software, konnten wir rasch handeln und haben in China an einer digitalen Lösung gegen Corona gearbeitet, noch bevor der Lockdown Europa lahmlegte.“

Sicherheitsabstand

KINEXON schuf eine B2B-Lösung für jeden beliebigen abgeschlossenen Raum (Fabrik, Schule, Universität, usw.). Ein digitaler Schutz in Form eines Sensors, der in Echtzeit warnt, wenn der Sicherheitsabstand gebrochen wird. Zusätzlich lassen sich im Falle einer Infektion Kontaktketten darstellen – um zielgerichtet betroffene Personen in Quarantäne zu schicken. Es war die erste B2B Lösung aus Europa heraus, die gegen Corona gestartet wurde. Das Presseecho war überwältigend. Sogar The Financial Times berichtete auf der Titelseite über die Lösung Made in Europe.

INFORMATION

Das Wiener Strategieforum ist eine Top-Executive-Community des Instituts für Strategisches Management der WU Wien und findet in Kooperation mit der „Presse“ statt. Die Veranstaltung wird von Ernst & Young, ING Austria und der Industriellenvereinigung Wien finanziell unterstützt.