

DR. FERRI ABOLHASSAN (HRSG.)

# DAY ONE

Kunden begeistern –  
jeden Tag aufs Neue

Stamffurter Allgemeine Buch



Liebe Leserin, lieber Leser,

ich werde häufig gefragt, wie es uns gelungen ist, aus einer behäbigen deutschen Behörde einen der weltweit führenden Telekommunikationsanbieter zu machen. Der Schlüssel zu diesem Erfolg liegt für mich in unserer Bereitschaft zu permanenter Transformation: Wir als Deutsche Telekom geben uns nicht mit dem Status quo zufrieden. Wir streben danach, uns ständig weiterzuentwickeln.

Denn Stillstand ist das größte Risiko im Geschäftsleben. Oft genug haben wir gesehen, was mit Unternehmen geschieht, die stehen bleiben, die nicht mit der Zeit gehen. Sie verschwinden irgendwann vom Markt, den sie zuvor mit großem Abstand angeführt haben. In meiner Heimatstadt Solingen habe ich das aus nächster Nähe erlebt: Mit unseren Messern und Klingen waren wir lange Zeit weltweit führend. Doch dann kam die Globalisierung. Von über 250 Firmen zu Beginn der 60er-Jahre waren Ende der 80er nur noch 60 übrig. Mit den japanischen Konkurrenten und ihren automatisierten Produktionsketten konnten viele Solinger Betriebe nicht mithalten. Sie gingen pleite. Menschen aus meinem direkten Umfeld verloren ihre Jobs. Da wurde mir schon in jungen Jahren bewusst, dass der Niedergang nicht aufzuhalten ist, wenn es an Veränderungsbereitschaft fehlt.

Für mich und auch für die Telekom heißt es seitdem immer wieder: Raus aus der Komfortzone. Denn die Komfortzone ist ein Ort der Stagnation. Innovation und Fortschritt liegen in der Regel außerhalb vertrauter Grenzen. Natürlich erfordert es Mut, gewohnte Pfade zu verlassen. Und ja, es kann auch schiefgehen, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben. Aber wer vorankommen möchte, muss bereit sein, dieses Risiko einzugehen – und es im Falle eines Scheiterns erneut zu versuchen. Diesen Gedanken haben wir fest in unserer Unternehmenskultur verankert. Eine unserer sechs Leitlinien lautet „Bleibe neugierig und wachse“. Das gilt für unseren Konzern insgesamt, und somit auch für alle 200.000 Mitarbeitenden. Wir haben den Anspruch, am Puls der Zeit zu bleiben und den nächsten Schritt zu gehen – für unsere Kunden, für unsere Aktionäre, für uns selbst.

Es ist eine besondere Geisteshaltung, die uns dazu bringt, immer weiterzugehen und uns permanent zu transformieren. Diese Haltung ist die treibende Kraft hinter all unserem Tun und unserem Wachstum. Sie ist geprägt von Neugierde, Offenheit und Erfolgshunger. Sie verhindert Stillstand und sorgt dafür, dass wir jeden Tag so angehen, als wäre es der erste für unseren Konzern. In einer Welt, in der der Wandel die einzige Konstante ist, ist diese Day-One-Haltung der Kompass, der uns den Weg in die Zukunft weist.

Dieses Buch soll Sie inspirieren, um Ihr Unternehmen oder Ihre eigene berufliche Entwicklung erfolgreich auf Kurs zu halten. Dafür teilen Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Sport ihre ganz persönlichen Day-One-Erfahrungen und Best-Practice-Ansätze. Ihre Erlebnisse und Erzählungen sollen Sie ermutigen, Ihre eigene Day-One-Kultur zu entwickeln und dauerhaft am Leben zu halten. Denn auch wenn der erste Tag längst vorüber ist, bietet jeder weitere die Chance für einen Neuanfang.

Viel Spaß bei der Lektüre und bleiben Sie neugierig!

**Ihr Tim Höttges**  
CEO Deutsche Telekom AG

12

## Die Kraft von Day One

Sieben Jahre hat **DR. FERRI ABOLHASSAN** gemeinsam mit seinem Team aus 30.000 Mitarbeitenden den Kundenservice und Vertrieb der Telekom transformiert. Sein Ziel: Kunden zu Fans machen. Die Day-One-Denke, der Spirit des ersten Tages, war dabei für ihn und das ganze Team unerlässlich.

22

## „Der Mut unterscheidet starke von schwachen Managern“

**ACHIM BERG** hatte bis heute zahlreiche geschäftsführende Positionen inne – unter anderem beim Digitalverband Bitkom, bei Microsoft, Bertelsmann und der Telekom. Er weiß, wie wichtig es ist, dass auch und gerade Manager den Day-One-Spirit leben und in ihre Organisation tragen.

28

## „Verlässlichkeit ist die Basis für Veränderungen“

Er übernahm vier Jahrzehnte lang Verantwortung in zahlreichen politischen Ämtern. **DR. THOMAS DE MAIZIÈRE** weiß, wie sich „erste Tage“ anfühlen. Im Interview spricht der gebürtige Bonner über diese Day-One-Momente und über die Wichtigkeit verlässlicher Konstanten – in der Politik wie im Unternehmen.

34

## Visionär, innovativ, strukturiert

**ELKE ANDERL** hat über fünf Jahre hinweg die Abteilung Serviceentwicklung & Innovation im Geschäftsbereich Sales & Service der Telekom geleitet und geprägt. Warum es so wichtig ist, Innovationsgeist mit System zu fördern, und warum Künstliche Intelligenz kein Selbstzweck ist, erklärt sie im Interview.

40

## „Es braucht Freiräume, um sich treiben zu lassen“

Adam & Eve DDB ist eine der weltweit renommiertesten Kreativagenturen. Im Interview spricht Chief Creative Officer **JENS PFAU** über die Notwendigkeit, immer wieder bei null anzufangen und neu zu denken, und über das Überwinden der menschlichen Neigung, auf Altbewährtes zu setzen.

44

## Das Glück des ersten Tages

Sie war die erste deutsche Bergsteigerin, die den Gipfel des Mount Everest erfolgreich erklommen hat. **HELGA HENGGE** schreibt über das, was ihren Day-One-Spirit ausmacht. Dazu gehören Neugier, Lust auf Abenteuer, Risikobereitschaft, Grenzen auszuloten und über sich hinauszuwachsen.

50

## „Wir sind ein Business-Chamäleon“

Heute ist die Herweck AG einer der führenden Großhändler im Bereich IT- und Kommunikationstechnik. Der Weg dorthin war geprägt durch Mut, Ideenreichtum und Innovationsgeist. Der Gründer **JÖRG HERWECK** zeigt auf, wie er Kunden und Mitarbeitende über Jahrzehnte hinweg für sich einnimmt und begeistert.

56

## „Dem Markenkern treu bleiben und dennoch Neues entwickeln“

Mit der veganen Hundefutter-Marke „Vegdog“ haben **TESSA ZAUNE-FIGLAR** und **VALERIE HENSSEN** ihre Vision mit viel Mut und Durchhaltevermögen umgesetzt. Im Interview sprechen sie und Investorin **JANNA ENSTHALER** über das, was es braucht, damit aus einer Vision ein erfolgreiches Unternehmen wird.

64

## Immer wieder – perfekt

Auf den ersten Blick ist Routine nicht gerade das, was den Day-One-Spirit ausmacht. Drei Menschen aus drei unterschiedlichen Branchen teilen ihre Perspektive auf die Bedeutung von Routinen im Arbeitsalltag: Sie bieten Sicherheit und schaffen Freiräume – für innovative Ideen.

68

## „Wir haben Hunger auf Neues“

**DR. REINER HASELOFF** kam einst als Quereinsteiger in die Landespolitik Sachsen-Anhalts. Heute führt er als Ministerpräsident das aufstrebende Bundesland in die Zukunft. Ein Gespräch über die Bedeutung von Beharrlichkeit, große Visionen und die Verbindung von Tradition und Innovation.

71

**„Nur wer bereit ist sich zu wandeln, kann wachsen“**

Wie sehen die Büros der Zukunft aus? Wodurch wird zukünftig eine positive Arbeitskultur bestimmt werden? Mit Fragen wie diesen beschäftigt sich die Unternehmensberatung DHL Consulting. Im Interview erklärt CEO **SABINE MUELLER**, wie sie und ihr Team Innovationen entwickeln, testen und implementieren.

76

**„Man muss am Puls der Zeit bleiben“**

Als das Thema Cloud-Computing noch in den Kinderschuhen steckte, setzte Microsoft bereits darauf – und lag goldrichtig. Für **ALI DALLOUL**, Vice President bei Microsofts Plattform Azure AI, ist es entscheidend, dass sich Unternehmen immer wieder neu erfinden, um erfolgreich zu bleiben. Was es darüber hinaus noch braucht, skizziert er in seinem Gastbeitrag.

80

**„Es ist der Kampf um jeden Ball“**

Ein Profiverein ist ein Wirtschaftsunternehmen – das weiß wohl keiner besser als **REINER CALMUND**. Jahrzehntlang war er das Gesicht des Bundesligisten Bayer 04 Leverkusen. Er plädiert dafür, im Fußball wie im Business Risiken einzugehen, um das beste Ergebnis zu erzielen: „Eine Entscheidung kannst du immer korrigieren, keine Entscheidung nicht.“

86

**Der Neugierde Raum geben**

Mit mehr als 35 Millionen registrierten Usern ist komoot heute Europas größte Outdoor-Plattform. Doch vor allem im Ausland sieht Mitgründer **JONAS SPENGLER** noch enormes Wachstumspotenzial – und setzt bei der Optimierung des Tools konsequent auf das Feedback der vielen Nutzer.

92

**Innovationswellen lostreten und Trendsetter bleiben**

Als Pionier der Künstlichen Intelligenz hat **PROF. WOLFGANG WAHLSTER** deren Entwicklung in Deutschland maßgeblich beeinflusst. Was es braucht, um Innovationen voranzutreiben, beschreibt der Informatiker anhand eigener Erfahrungen, die er zu drei Erfolgsrezepten verarbeitet hat.

98

**Day One aus Tradition – seit 1761**

Der Day One bei der Saarbrücker Zeitung liegt mehr als 260 Jahre zurück. Wie gelingt es einem Traditionsblatt, sich zu einem modernen Medienhaus zu entwickeln? Mit Chefredakteur **PETER STEFAN HERBST** sprechen wir über Neugier, Fokussierung und Agilität als Voraussetzungen für Veränderungsprozesse – und über den Wert journalistischer Arbeit in Zeiten von KI.

104

**„Um unsere Kunden zu verstehen, hören wir auf sie“**

Sie gilt als eine Vordenkerin der „Industrie 4.0“. **DR. CHRISTINA FRANKE** arbeitet als Entwicklungsleiterin im Produktbereich Assembly Technology bei Bosch Rexroth. Im Interview gibt sie einen Ausblick auf die intelligente Fabrik der Zukunft.

110

**Von der Krise auf Wolke sieben**

**JENS BISCHOF** hat es geschafft, die Krise als Chance zu begreifen: Aus der einst schwächelnden NRW-Airline Eurowings ist ein führender europäischer Ferienflieger geworden. Dafür hat der Eurowings-CEO an vielen einzelnen Stellschrauben gedreht – so ist die Nachhaltigkeit nun integraler Bestandteil der Strategie.

116

**„Motivation braucht Sinnhaftigkeit“**

Was motiviert Menschen im unternehmerischen Kontext? Dieser Frage gehen **PROF. DIETER FREY** und Masterstudentin **FRANCA BERGUNDE** nach. Das Ergebnis: Unterschiedliche Generationen benötigen unterschiedliche Motivationstrigger. Während Bezahlung und Karriere an Bedeutung verlieren, wird eine sinnstiftende Arbeit im Team immer wichtiger.

120

**„Eine Geschäftsidee lebt vom Innovationsgeist“**

Etablierte Unternehmen und Start-ups? Ja, das passt zusammen! **MATTHIAS SCHIEVELBUSCH** leitet TechBoost, das Start-up-Programm der Telekom. Er erklärt, warum der Day-One-Spirit für Gründer und Geschäftskunden gleichermaßen relevant ist und was die „Großen“ von jungen Unternehmen lernen können.

128

**Von Pflanzen, Schlangen und Schmetterlingen lernen**

Die Karriere von **PROF. FRANK MÜCKLICH** ist gespickt mit Day-One-Erlebnissen. Der Materialforscher erkannte schon früh den Facettenreichtum der lebenden Natur – und brauchte in den darauffolgenden Jahren viel Pioniergeist, Beharrlichkeit und Vertrauen in die eigene Intuition. Ein Einblick in die faszinierende Welt der Oberflächenforschung.

134

**„Wir hinterfragen unsere Services – Tag für Tag!“**

Alles beim Alten zu belassen kommt für **INGO C. PETERS** nicht infrage. Der Managing Director des Grand Hotel Vier Jahreszeiten in Hamburg hat in einer hart umkämpften Branche einen hohen Anspruch an sich und sein Team: „Bester sein und Bester bleiben“. Wie das gelingen kann, zeigt ein Besuch vor Ort.

142

**„Cybersecurity steht für Innovation“**

Cyberangriffe richten in der deutschen Wirtschaft großen Schaden an. Um sie besser abwehren zu können, versucht **PROF. HAYA SCHULMANN** in die Gedankenwelt von Hackern vorzudringen. Ein Gespräch über IT-Sicherheit in Unternehmen, Katz-und-Maus-Spiele und die Rolle der Künstlichen Intelligenz.

148

**Geschäftsmodelle für eine bessere Welt**

Viele Start-ups wollen nicht nur ihre Geschäftsidee zum Erfolg führen, sondern gleichzeitig auch etwas fürs Klima tun. Ihr Ziel ist es, positive Veränderungen herbeiführen und umweltfreundliche Innovationen vorantreiben: Fünf Start-ups, die diesen Ansatz verfolgen.

154

**Erfolgreich gründen: Nur Plan A zählt!**

Der Xing-Gründer **LARS HINRICHS** brennt für Ideen, die ein Problem lösen – und stellt rückblickend fest: „Ich habe meine Unternehmen fast alle aus Problemen heraus gegründet, die ich selbst hatte.“ Welche innere Haltung es braucht, um diese Ideen dann auch erfolgreich umzusetzen, beschreibt er in seinem Gastbeitrag.

158

**A rolling stone gathers no moss**

Für **SABINE HÜBNER** bedeutet Business, immer in Bewegung zu bleiben. Die Buchautorin und Managementberaterin stellt drei „Gamechanger“ vor, die Unternehmen dabei helfen, beweglich und somit erfolgreich zu bleiben – und dabei die Kundenbedürfnisse stets im Blick zu behalten.

164

**Vorsprung durch Wandel**

Die Automobilindustrie befindet sich im größten Umbruch ihrer Geschichte. **OLIVER HOFFMANN**, Mitglied des Vorstands der AUDI AG und verantwortlich für den Geschäftsbereich Technische Entwicklung, zeigt in seinem Gastbeitrag auf, was es braucht, um die Vision einer nachhaltigen Mobilität Wirklichkeit werden zu lassen.

172

**Day One in zwölf Worten**

Was genau macht ihn aus, diesen Day-One-Spirit? Sind es die Eigenschaften Mut, Neugier oder Teamgeist? Unterschiedliche Branchen, unterschiedliche Persönlichkeiten – jeder und jede braucht individuelle Zutaten, um erfolgreich zu sein. Und doch gibt es einige, die zum Grundrezept unabdingbar dazugehören.

182

**„Menschen folgen Menschen“**

Kundinnen und Kunden sind hier Gäste – sie sollen sich wohlfühlen, wenn sie einen Telekom Shop betreten. **SIMONE CARSTENS**, Leiterin des Operativen Geschäfts & Finanzen bei der Deutsche Telekom Privatkunden-Vertrieb GmbH, und **KARIN KRANZ**, zuständig unter anderem für den Ladenbau und die Anmietung der Shops, zeigen auf, wie das gelingen kann.

190

**Jeden Tag ein bisschen auffallen**

**PETER DAUSEND** ist politischer Korrespondent der „Zeit“. Im Laufe seiner Karriere hat er viele Bundestagsabgeordnete und ihre ersten Schritte in ihr neues Amt begleitet. Sein Fazit: „Um wiedergewählt zu werden, musst du nach dem Day One viele weitere erste Tage kreieren.“

196

**„Wir wollen eine Welt ohne Sprachbarrieren“**

Als Kind kam **DR. JAROSLAW KUTYLOWSKI** aus Polen nach Deutschland und war unmittelbar von der Sprachbarriere betroffen. Heute sagt er: „Diese Erfahrungen haben mich geprägt und auch die Gründung von DeepL beeinflusst.“ Im Interview erklärt er, warum er sich nie auf seinen Erfolgen ausruhen wird.

200

**Anpacken und umsetzen: Was zählt, ist auf dem Feld**

Im Jahr 2030 müssen schätzungsweise 8,5 Milliarden Menschen weltweit ernährt werden. Das geht nur mit einer hoch digitalisierten Präzisionslandwirtschaft. Und die braucht täglich neue Impulse. Diese beschreibt **STEFAN STAHLMECKE**, Leiter des Europäischen Entwicklungszentrums von John Deere.

204

**Früher gut, heute gut**

Sich auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen ist für Management und Mitarbeitende zwar bequem, aber riskant. Denn Kunden erwarten Neuerungen, und auch die Konkurrenz schläft nicht. Über vier Unternehmen und eine Musikband, die so innovativ geblieben sind wie am ersten Tag.

210

**„Für meine Gäste kreiere ich Überraschungsmomente“**

Ihre kreativen Ideen entwickelt die Sterneköchin **DOUCE STEINER** vor allem außerhalb der Küche. Das Ergebnis sind exquisite Geschmackskombinationen, mit denen sie ihre Gäste im „Hirschen“ in Sulzburg immer wieder überrascht. Im Interview erzählt sie, wo sie sich dafür inspirieren lässt.

214

**„Wofür mein Herz wirklich brennt“**

**STEFAN KUNTZ** war als Spieler und Nachwuchstrainer Fußballeuropameister, ebenso erfolgreich war er in verschiedenen Funktionärsrollen. Von sich selbst sagt er: „Ich hatte nur mittelmäßiges Talent, der Rest war der unbedingte Wille und viel harte Arbeit.“ Ein Gespräch über Leidenschaft, Motivation und Wendepunkte.

218

**Lernen, die Zukunft zu gestalten**

Wann haben Sie das letzte Mal über die Zukunft nachgedacht? Wahrscheinlich vor nicht allzu langer Zeit, denn sie spielt in vielen Entscheidungen eine Rolle. **PROF. LAURA BECHTHOLD** ist deshalb überzeugt: Die Fähigkeit, über die Zukunft strukturiert nachzudenken, gehört zu den wichtigsten Future Skills.

**In dieser Publikation verwenden wir eine gendersensible Sprache und vermeiden weitestgehend das generische Maskulinum. Aus Gründen der Lesbarkeit nutzen wir es jedoch an einigen Stellen für Personengruppen (Mitarbeiter, Kunden), wobei wir immer Personen aller Geschlechter (m/w/d) meinen.**

**Bei Texten, die von den Beitragenden selbst verfasst wurden, liegt das Urheberrecht bei diesen.**

# DIE KRA

Sieben Jahre hat Ferri Abolhassan gemeinsam mit seinem Team aus 30.000 Mitarbeitenden den Kundenservice und Vertrieb der Telekom transformiert. Qualität und Image des Geschäftsbereichs haben sich in dieser Zeit signifikant verbessert. Schlüssel zum Erfolg war, neben einer klaren Strategie, vor allem der gelebte Day-One-Spirit, von dem auch alle anderen Unter-

# DAY ONE

Können Sie sich noch an Ihren ersten Arbeitstag erinnern? Bei mir ist er bald vierzig Jahre her. Aber ich weiß noch genau, wie ich damals in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Siemens angefangen habe. Das war 1987 in München. Schon etliche Tage vorher konnte ich vor Aufregung schlecht einschlafen. Da war diese positive Nervosität. Die Vorfreude auf ein neues Kapitel in meinem Leben. Ich habe mich darauf gefreut, neue Leute kennenzulernen und das Wissen, das ich mir während meines Informatikstudiums an der Uni Saarbrücken angeeignet hatte, endlich in der Praxis anwenden zu können. Und ich war stolz darauf, meine ersten beruflichen Schritte bei einem Weltkonzern wie Siemens machen zu dürfen.

Ich war bis in die Haarspitzen motiviert, konnte es kaum erwarten, ins Büro zu gehen und mein neues Team kennenzulernen. Als ich dort ankam, begrüßten mich die Kolleginnen und Kollegen herzlich, erklärten mir alles, was ich zum Start wissen musste, und beantworteten geduldig meine vielen Fragen. Auch meinen Firmenausweis habe ich an diesem Tag ausgehändigt bekommen. Darauf stand es geschrieben: Ferri Abolhassan, Mitarbeiter von Siemens. Das fühlte sich richtig gut an, ich hätte am liebsten sofort mit meinem ersten Forschungsprojekt begonnen.

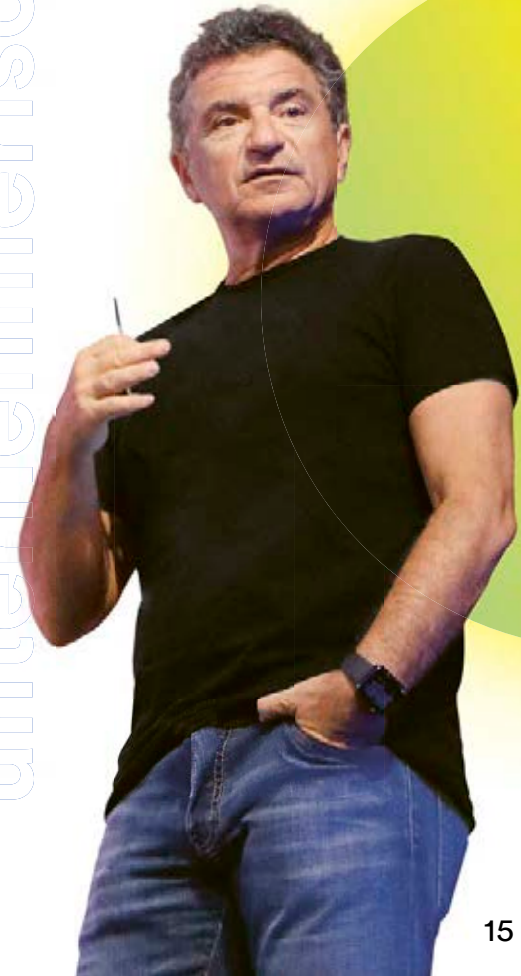
Und wie bei Siemens erging es mir später auch bei meinen weiteren beruflichen Stationen – egal ob bei IBM, SAP, IDS Scheer, T-Systems oder der Telekom. Der erste Arbeitstag in einer neuen Firma war für mich immer ein besonderer: Ich war besonders motiviert, besonders neugierig, besonders erfolgshungrig. Und ich war jedes Mal auch naiv, auf eine positive Art und Weise. Weil alles neu für mich war, bin ich völlig unvoreingenommen an meine Aufgaben herangegangen und habe einfach mal gemacht – so, wie ich es für richtig hielt. Denn von den existierenden Abläufen und Prozessen hatte ich anfangs wenig Ahnung.

### Magie des ersten Tages

Ähnlich wie mit dem ersten Arbeitstag verhält es sich auch mit anderen Anfängen. Zum Beispiel mit dem ersten Tag im neuen Jahr. Mit dem Beginn einer Liebesbeziehung. Mit dem Einzug in eine neue Wohnung. Oder wenn man sein sehnsüchtig erwartetes, neues Smartphone erhält. Anfangs ist alles aufregend. Man ist motiviert, glücklich, nervös, euphorisch, leidenschaftlich, aufmerksam und voller Tatendrang. Man spürt eine Aufbruchstimmung, kniet sich richtig rein und versucht, das Beste herauszuholen. Das ist die Magie des ersten Tages.

Warum erzähle ich Ihnen das alles? Weil genau dieser Spirit – diese Day-One-Haltung – nicht nur der Schlüssel zu privatem Glück ist, sondern auch zu unternehmerischem Erfolg. Ein Manager, der das frühzeitig erkannt hat, ist Jeff Bezos. Der Amazon-Gründer hat sein Unternehmen fast 30 Jahre so geführt, als stehe es am ersten Tag und als komme das Beste erst noch. In seinen Augen war bereits Tag zwei Stillstand.

„Der Spirit des ersten Tages,  
die Day-One-Haltung, ist nicht  
nur der Schlüssel zu privatem  
Glück, sondern auch zu  
unternehmerischem Erfolg.“



Übersetzt heißt diese Day-One-Denke: Egal wie alt und groß ein Unternehmen wird, es sollte sich stets den Spirit eines Start-ups bewahren. Auf diese Weise hält es sich für seine Kunden fit wie am ersten Tag. Das ist allerdings leichter gesagt als getan. Dafür braucht es das richtige Mindset bei allen handelnden Akteuren – vom Management bis zur Belegschaft. Eine durchgängige Day-One-Haltung bedeutet, Stagnation zu vermeiden. Sich niemals auf den eigenen Lorbeeren auszu-ruhen, den Willen zu haben, sich permanent weiterzuentwickeln. Immer neugierig und erfolgshungrig zu bleiben. Sich selbst und alles, was man tut, jeden Tag aufs Neue zu hinterfragen. Und das mit vollem Fokus auf den Kunden. Ganz konsequent und kompromisslos. Diesen Day-One-Spirit in einer Organisation zu etablieren und dauerhaft am Leben zu halten, bedarf viel Kraft und enormer Ausdauer. Das ist eine Aufgabe, die niemals endet. Denn jeder neue Tag ist Tag eins.

### Anstrengungen haben sich ausgezahlt

Ich weiß nur zu gut, wie anstrengend das ist. Sieben Jahre habe ich zusammen mit meinem Team den Sales- & Servicebereich der Telekom transformiert. Nach genau diesem Credo: Wir konzentrieren uns auf die Wünsche und Bedarfe unserer Kunden, um sie zu Fans zu machen – bei jeder Gelegenheit, über alle Kanäle hinweg. Dafür fragen wir uns täglich, was wir noch besser machen können. Und wenn es etwas zu verbessern gibt, gehen wir es radikal an. Dabei war uns von Anfang an bewusst: Für 70 Millionen Telekom-Kunden begeisternde Vertriebs- und Service-Erlebnisse zu schaffen, ist kein Sprint, sondern ein Marathon.

Heute zeigt sich, dass sich das Durchhalten und all die Anstrengungen ausgezahlt haben. Der Kundenservice der Telekom hat sich stark gewandelt – vom Schlusslicht zum Seriensieger. Und auch der Vertrieb steht glänzend da. Als wir 2017 mit der Transformation anfangen, gab es noch 4,5 Millionen Kundenbeschwerden im Jahr. Inzwischen sind es weniger als 300.000. Nicht einmal 30 Prozent der Anliegen konnten damals gleich im ersten Kontakt gelöst werden. Diese Erstlösungsquote, die enorm wichtig für eine hohe Kundenzufriedenheit ist, haben wir auf 70 Prozent gesteigert. Außerdem haben wir die Wartezeit an der Hotline spürbar reduziert: von einst 527 auf unter 90 Sekunden im Schnitt. Dadurch ist der Net Promoter Score (NPS), der die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden misst, auf Amazon-Niveau gestiegen. Und auch der Mobilfunk- und Breitbandabsatz ist deutlich nach oben gegangen.

Dass sich viele Kennzahlen exzellent entwickelt haben, zeigen auch die Untersuchungen unabhängiger Experten. 2023 hat der Sales- & Servicebereich der Telekom alle relevanten Branchentests gewonnen: Gleich fünfmal hat das Technikmagazin Chip unser Team zum Testsieger gekürt. Viermal für die besten digitalen Serviceangebote im Bereich Mobilfunk, Festnetz, Streaming und Hosting, einmal für die besten Mobilfunk-Shops. Bei der Fachzeitschrift Connect haben wir das Triple geholt – mit der besten Mobilfunk-Hotline, der besten Festnetz-Hotline und den besten Shops. Und schließlich hat uns Focus Money auch noch zum Service-

König von Deutschland gekürt. In 50 von 56 Städten hatten uns rund 280.000 Kunden den besten Service aller Telekommunikationsanbieter bescheinigt. Mehr geht nicht.

### Klare Strategie und Day-One-Spirit

Diesen nachhaltigen Qualitäts- und Imagewandel haben wir mit einer klaren Strategie und jeder Menge Day-One-Spirit geschafft, von dem aus meiner Sicht alle Unternehmen profitieren können. Wir haben unser Tun über die sieben Jahre hinweg regelmäßig kritisch hinterfragt – auch gemeinsam mit unseren Kunden. Selbst unsere Verbesserungen haben wir immer wieder auf den Prüfstand gestellt. Wenn aus roten oder gelben Kennzahlen grüne wurden, haben wir uns damit nicht zufriedengegeben, sondern unser Ambitionslevel weiter nach oben geschraubt. Denn wir wussten, dass sich die Erwartungen unserer Kunden genauso weiterentwickeln wie die Bemühungen unserer Wettbewerber, uns vom Thron zu stoßen. Uns war klar: Wenn wir die Nummer eins bleiben wollen, müssen wir von Jahr zu Jahr eine Schippe drauflegen. Mit immer ambitionierteren Zielen haben wir unseren Day-One-Spirit am Leben gehalten und verhindert, als Organisation satt und bräsig zu werden. Ein Problem, mit dem viele Firmen mit der Zeit zu kämpfen haben. Nach ersten Erfolgen werden sie selbstgefällig und geben nicht mehr 100 Prozent. Doch die braucht es für dauerhaften Erfolg.

**„Wir haben unser Tun über die sieben Jahre hinweg regelmäßig kritisch hinterfragt – auch gemeinsam mit unseren Kunden.“**

Wichtig beim Day-One-Ansatz ist, dass die Führungskräfte auf allen Management-Ebenen eine entsprechende Haltung vorleben. Wer von seiner Belegschaft eine Motivation und Mentalität wie am ersten Tag erwartet, muss hier mit gutem Beispiel vorangehen. Der darf selbst nicht müde werden, sich mit den Abläufen und Prozessen des Tagesgeschäfts auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund habe ich mir mit meinen Kolleginnen und Kollegen jede Woche in der Geschäftsleitungssitzung ausgewählte Kundenbeschwerden sehr genau angeschaut: Was ist da schiefgelaufen? Woran hat es gelegen? Hat der Fehler System? Und wenn ja, wie können wir es künftig besser machen? Mit solchen Fragen haben wir uns intensiv beschäftigt. Zum einen, weil uns jede einzelne Kundenbeschwerde wehtut. Zum anderen, weil wir unseren Mitarbeitenden zeigen wollten, dass wir selbst alles dafür tun, jeden Tag ein bisschen besser zu werden.

# „Der Mut unterscheidet starke von schwachen Managern“

Achim Berg ist einer, der weiß, wie Management funktioniert. Nach zahlreichen geschäftsführenden Positionen, unter anderem beim Digitalverband Bitkom, bei Microsoft, Bertelsmann und der Telekom, ist er überzeugt: „Neue CEOs werden nicht geholt, wenn es gut läuft, sondern um etwas zu verändern.“ Um das erfolgreich zu tun, um den Day-One-Spirit zurück ins Unternehmen zu bringen, sollten Führungskräfte einige Grundsätze beachten.

Geschäftsmodelle sind endlich. Wer das verstanden hat, ist schon ein ganzes Stück weiter. Durch die fortschreitende Digitalisierung und nicht zuletzt auch durch die Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz ist die Halbwertszeit von Erfolgsmodellen heute nochmal sehr viel kürzer als vor 30 Jahren. Doch auch

wenn diese Aussage zunächst trivial erscheint, viele Unternehmen und ihre Führungskräfte agieren bewusst oder unbewusst so, als hätten sie dieses Prinzip nicht verstanden. Sie halten an Bestehendem fest und ergreifen nicht die zahllosen Möglichkeiten, die sich am laufenden Band ergeben.

Der Erfolg von morgen wird weniger durch das bestimmt, was wir Zusätzliches machen, sondern wie bereit wir sind, Althergebrachtes loszulassen.

### Loslassen ist leicht, wenn man die Trends im Blick behält

Bei der Telekom war das klassische Festnetz, sprich der Call nach Hause, ein solches Konzept, von dem man sich zu gegebener Zeit trennen musste. 2002 kam ich als Vorstand für den Bereich Sales und Marketing zur damaligen T-Com, der Festnetzsparte der Telekom. Dort ging es bis dato ausschließlich darum, zu überlegen, wie man die sogenannten „voice minutes“ – also die Minuten, die übers Festnetz telefoniert wurden – maximieren konnte, um den Umsatz des Bereichs zu steigern. Ich kam und stellte dieses Denken zur Disposition, denn das eigentliche Sprechen übers Festnetz wurde schon damals immer unwichtiger. Ich habe überlegt, wie wir über das Thema Breitband andere Mehrwertdienste anbieten könnten, neben dem Internet hatte ich das Thema Multimedialität im Kopf. Letztlich entstand T-Home und löste das klassische „nur“ Festnetz ab. Eigentlich war und ist es wirklich einfach: Man muss bereit sein, alte Muster aufzugeben, und immer im Blick behalten, was die Kunden wirklich wollen und welche Trends es gibt, die neue Bedürfnisse wecken könnten.

### Fokussieren, wenn man von einer Sache überzeugt ist

Ein weiteres Beispiel meiner Karriere zeigt ebenso eindrucklich, wie wichtig es ist, den Markt im Blick zu behalten und mit dem richtigen Gespür zu bewerten. Außerdem zeigt es noch einen anderen Grundsatz, der für den Erfolg als Führungskraft unabdingbar ist: das „Überfokussieren“, wie ich es nenne.

In der Zeit, als ich die Geschäftsführung von Microsoft Deutschland übernahm, stand das Thema Cloud-Service gerade in den Startlöchern, beziehungsweise noch weit hinter der Startlinie. Damals ging es vorwiegend darum, Umsatz durch das Verkaufen von Enterprise Agreements an Geschäftskunden zu generieren. Und jeder dieser Verträge brachte so viel mehr Umsatz als das Vermarkten einer Cloud-Lösung. Aber ich war mir sicher: Wir müssen alles auf diese Karte setzen, denn die Cloud-Lösung, heute Microsoft 365, wird die Zukunft sein. Ich habe mich ausschließlich darauf konzentriert, auch wenn sowohl dem Bereich als auch uns persönlich, durch geringere Tantiemen, Geld durch die Lappen ging. Doch dann die Belohnung: Beim weltweiten Review belegte unser Team aus Deutschland mit 1.000 verkauften Lizenzen für Cloud-Lösungen den ersten Platz, weit vor den USA, wir erhielten Budget und konnten den Vertrieb ungebremst vorantreiben. Mir hat das gezeigt, dass es unabdingbar ist, sich auf ein Ziel mit voller Kraft zu fokussieren. Nur wenn ich als Manager mit Leidenschaft vorangehe, kann ich die Basis für langfristigen Erfolg legen! Die „Hasenfußmanager“ verwalten. Die Manager, die sich etwas trauen, treiben die Innovation.

Natürlich bergen mutige Entscheidungen ein gewisses Risiko. Als beispielsweise FlixBus, ein Unternehmen, mit dem ich durch meine Tätigkeit als Aufsichtsratsvorsitzender eng verbunden bin, 2021 das US-amerikanische Kultunternehmen Greyhound gekauft hat, war das enorm riskant und dennoch richtig. Wenn die Strategie nicht funktioniert hätte, wäre das gesamte Unternehmen in Gefahr gewesen. Aber es erfordert genau diese Verve, solche Entscheidungen zu treffen – das unterscheidet einen schwachen Manager von einem starken.

„Man muss bereit sein, alte Muster aufzugeben, und immer im Blick behalten, was die Kunden wirklich wollen.“



# *„Verlässlichkeit ist die Basis für Veränderungen“*

Dr. Thomas de Maizière weiß, wie man unter sich verändernden Rahmenbedingungen agiert: Jahrelang prägte er durch sein vielfältiges Wirken in der Politik die Gesellschaft. Somit erlebte er zahlreiche persönliche Day-One-Momente. Im Interview spricht er über das, was er daraus gelernt hat, und warum Verlässlichkeit und sich neu zu erfinden keine Gegensätze sind.

# Das Glück des ersten Tages

„Das Glück des ersten Tages ist ein besonderer Schatz, lang ersehnt, hart erkämpft, unendlich wertvoll. Man muss ihm Zeit lassen, in die Tiefen des Herzens einzudringen, Wurzeln zu schlagen. Für den fernen Tag, den man noch nicht erahnen kann, der trotzdem kommt. Der Tag, an dem der Aufstieg hart und die Aussichten düster sind. Der Tag, an dem das Leben sich plötzlich mit voller Wucht entgegenstemmt. Wenn man sich dann, der Anstrengung müde, niedersetzt, alle Kraft verloren glaubt und den Sinn nicht mehr versteht, wird sich das Glück des ersten Tages aus der Stille erheben. Der Schatz, den man am ersten Tag in sein Herz gebrannt hat, wird plötzlich wieder leuchten und Zuversicht verströmen. Die Wangen werden glühen und die Begeisterung wird aufflammen und allen Widrigkeiten begegnen. Und man wird lachen, dass man überhaupt daran gedacht hat hinzuschmeißen, aufzugeben.“

# „Wir sind ein Business-Chamäleon“

Jörg Herweck hat die Herweck AG 1985 zusammen mit Dieter Philippi gegründet. Zum Start haben die beiden Designtelefone aus Hongkong importiert. Heute zählt der Hidden Champion aus dem Saarland zu den Top-Playern im Bereich der IT- und Kommunikationstechnik – einer Branche, die sich über die Jahrzehnte rasant verändert hat. Wie sich der Großhändler immer wieder hinterfragt, was seine mutigste Wette war und wie er es schafft, Mitarbeitende zu begeistern und zu halten.



Der Erfolg der Herweck AG ist verknüpft mit der Schauspielerin Joan Collins. Für die jüngeren unter den Leserinnen und Lesern: Sie ist das Biest aus der 80er-Jahre-Kultserie „Denver-Clan“ und liebte es, ihre Intrigen per Telefon zu spinnen. Vorzugsweise mit einem Modell in Form einer Mickey Mouse oder einer Ananas. Diese Designapparate avancierten mit dem Hype der Serie zum begehrten Must-have, denn sie galten als deutlich cooler als Omis beiges Telefon. Im biedereren Deutschland, wo das Telefonmonopol fest in der Hand der Deutschen Post lag, waren diese Modelle allerdings nicht zu kaufen.

Jörg Herweck, damals noch BWL-Student in Saarbrücken, ließ sich von der Euphoriewelle mittragen. „Wenn die jeder oder jede haben will, dann holen wir sie nach Deutschland“, beschloss Herweck. Das war 1986 – also weit vor Google – und damit leichter gesagt als getan. Er schrieb per Luftpost die Federal Communications Commission (FCC) in den USA an, um über die in der Platine eingravierte Nummer den Namen des Herstellers zu erfragen. Die Behörde regelt seit 1934 die Kommunikationswege Rundfunk, Satellit und Kabel. Dort antwortete man ebenso zügig wie freundlich: Hersteller sei Dialphone in Hongkong. Der Student buchte einen Platz in einer Luftansa-Maschine. Im Hotel drückte er dem Concierge den Zettel mit der Adresse in die Hand, den dieser auf Mandarin übersetzte und in chinesische Schriftzeichen übertrug, und beauftragte ihn mit einer Terminvereinbarung für den kommenden Tag. Das Taxi brachte den angehenden Kaufmann in ein verrauchtes Industriegebiet, dort

# „Dem Markenkern treu bleiben und dennoch Neues entwickeln“

Was braucht es, um erfolgreich zu gründen? Mit welchen Herausforderungen müssen junge Unternehmerinnen und Unternehmer umgehen? Und wie steht es eigentlich um die deutsche Gründermentalität? Investorin Janna Ensthaler im Gespräch mit den Unternehmerinnen der Marke für veganes Hundefutter „Vegdog“, Tessa Zaune-Figlar und Valerie Henssen. Einig sind sich die drei erfolgreichen Macherinnen schon mal in der Frage, ob es mehr Day-One-Spirit in der Gesellschaft braucht: „Ja, definitiv!“



**Frau Ensthaler, Sie haben nach Ihrer Beratertätigkeit Unternehmen in ganz verschiedenen Branchen gegründet – zum Beispiel die Kosmetikfirma Glossybox und die Plattform für Eventlocations Event Inc. Was hat Sie dazu inspiriert, den Schritt in die Selbstständigkeit zu gehen?**

Janna Ensthaler: Ich war damals 28 Jahre alt und habe gespürt, dass mir in meinem Angestelltendasein das Machertum fehlt. Ich wollte etwas erschaffen, ein eigenes Unternehmen aufbauen, Verantwortung übernehmen. Da mir das Thema gesunde Ernährung schon immer am Herzen lag, habe ich in Hamburg einen Suppen- und Salatladen übernommen. Der Start war überhaupt nicht glamourös – ganz im Gegenteil. Ich habe alles gemacht: vom Einkaufen auf dem Großmarkt am frühen Morgen über das Schnippeln des Gemüses bis hin zum Abrechnen der Kasse am späten Abend. Das war ehrlich gesagt super hartes Brot, aber auch das Beste, was mir je passieren konnte.

# „Man muss am Puls der Zeit bleiben“

Unternehmen müssen sich immer wieder neu erfinden, um erfolgreich zu bleiben. Der stetige Wandel erfordert laut Ali Dalloul, Vice President bei Microsofts Plattform Azure AI, eine klare Vision – und starke Führungspersönlichkeiten, die diese in konkrete Handlungen übersetzen.

Ein Unternehmen, das erfolgreich ist, kennt scheinbar nur einen Weg – nach oben. Die Umsätze steigen, die Kundenzufriedenheit ist hoch und die selbst gesteckten Ziele werden locker erreicht. Doch gerade in solchen positiven Phasen kann ein fataler Fehler passieren: nämlich sich auf seinem Erfolg auszuruhen – und zu vergessen, was einen überhaupt nach oben gebracht hat. Das war sicher nicht das Verharren im Status quo, sondern der Blick nach vorn. Unternehmen, die es schaffen, sich die Aufbruchstimmung des Gründungstages zu bewahren, haben das Potenzial, langfristig erfolgreich zu sein.

Dazu gehöre es auch, sich regelmäßig neu zu erfinden, betont Ali Dalloul, Vice President bei Azure AI, Microsofts KI-Dienst in der Azure Cloud. Azure Cloud ist Microsofts globale Cloud-Infrastruktur als Dienst, der skalierbar und sicher ist und alle Aspekte der IT-Anforderungen eines Unternehmens abdeckt. Es ist ein Beispiel dafür, wie Microsoft sich von einem Software-Unternehmen zu einem Cloud-Unternehmen gewandelt und sich damit neu erfunden hat. Microsoft erweitert das Serviceangebot und die Leistungsfähigkeit seiner Cloud-Computing-Umgebung kontinuierlich. Neben der Azure-Cloud-Umgebung als sogenannte „Infrastructure as a Service“ (IaaS) ist Azure AI eine „Platform as a Service“ (PaaS). Diese wiederum basiert auf Azure und unterstützt alle Microsoft-Anwendungen sowie die Anwendungen von Kunden und Partnern. „Ziel ist es, Anwendern eine flexible Cloud-Infrastruktur und KI-Plattformen zur Verfügung zu stellen, die sich den individuellen Anforderungen schnell anpassen lassen und den Betrieb einer eigenen IT-Infrastruktur überflüssig machen“, erläutert Dalloul.

## Vertrauen, Wertschätzung und Fairness als Basis für Erfolg

Sich rechtzeitig darüber Gedanken zu machen, wie die Zukunft aussehen könnte – das ist es, was Microsoft mit seinem Dienst Azure geschafft hat. Als das Thema Cloud-Computing noch in den Kinderschuhen steckte, setzte Microsoft bereits darauf – und lag goldrichtig. Dabei spielen laut Dalloul die Unternehmens- und Führungskultur eine entscheidende Rolle. Für ihn sind Vertrauen, Wertschätzung und Fairness wichtige Voraussetzungen für Erfolg – und müssten von der Unternehmensführung vorgelebt werden, um „Ergebnisse zu liefern, Klarheit für Mitarbeiter und Stakeholder zu schaffen und Marktdynamik und Energie zu erzeugen“.

Offenheit und Begeisterungsfähigkeit seien wiederum wichtige Eigenschaften der Führungskräfte selbst. So gehe die Neuausrichtung von Microsoft als Cloud-Unternehmen auf den heutigen CEO Satya Nadella zurück: „Mit seiner Überzeugung ist es Satya gelungen, die Organisation auf diesen Weg zu führen, ein Bild der Zukunft zu zeichnen und die Mitarbeitenden zu mobilisieren, um die Ergebnisse zu liefern, die Microsoft transformiert haben“, so Dalloul. „Er hat erkannt, dass Cloud-Technologie für die Lösung von Geschäftsproblemen im modernen Zeitalter der digitalen IT-Transformation von entscheidender Bedeutung ist.“ Heute ist das Softwareunternehmen einer der weltweit führenden Cloud-Anbieter und ebnet mit Azure-AI-Diensten wie Azure OpenAI und Azure AI Infra, Machine Learning und Services den Weg in die neue KI-Ära. „Ein wichtiger Bestandteil des Day-One-Spirits ist es, an sich selbst und seine Ideen zu glauben und dann auch den Mut zu haben, neue Wege zu gehen“, sagt Dalloul.



„Es ist der  
Kampf um  
jeden Ball“

Vor zwanzig Jahren rieben sich seine Zuhörer noch verwundert die Augen, wenn er bei Unternehmensereignissen auftrat, um aus der Welt des Fußballs zu erzählen. Heute wissen alle: Ein Profiverein ist ein Wirtschaftsunternehmen. Reiner Calmund schreibt über das, was Erfolg für ihn ausmacht: Kompetenz und Leidenschaft ist in jedem Unternehmen die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg.

Wenn 100 Millionen Euro Ablösesumme keine Seltenheit sind und Fußballvereine in Deutschland Jahresumsätze von mehr als 800 Millionen und in England noch darüber hinaus machen, muss man nicht mehr lange überlegen: Fußballvereine sind Wirtschaftsunternehmen. Auch wenn die Summen heute sehr viel gewaltiger sind als zu der Zeit, als meine ersten Kontakte zum Profifußball stattfanden, war das eigentlich schon immer so. Was jedenfalls seit jeher gilt: Wie im Unternehmen muss auch im Fußball der wirtschaftliche Erfolg stimmen.

#### Kompetenz ist die Basis für Erfolg

Der Fußballsport an sich ist einfach. Egal wie gut der Trainer oder der Spielerkader ist, egal wie professionell die Infrastruktur am Stadion oder am Trainingsgelände ist, die Formel ist simpel: Der Sieger kassiert drei Punkte, der Verlierer null und bei einem Unentschieden erhält jeder Verein einen Punkt. Und am Ende der Saison wird abgerechnet. Dieser „Umsatz“ lässt sich in der Bundesliga weder durch andere Produkte noch durch neue Verkaufsgebiete erhöhen. Das ist schon ein großer Unterschied gegenüber international tätigen Konzernen.

Dennoch oder gerade deswegen muss man sich als Club jeden Tag aufs Neue überlegen, wie man es schaffen kann, oben mitzuspielen. Was ist es, was am Ende über den sportlichen Erfolg oder Misserfolg entscheidet?

Ein grundlegender Pfeiler des Erfolgs ist sicher die Kompetenz, das wird niemand bestreiten. Nur Spieler mit exzellenten sportlichen Fähigkeiten können oben mitspielen. Es geht darum, Spieler zu finden, die die entsprechende Basis mitbringen, die technisch versiert sind, die Potenzial zeigen. Hier ist die Parallele zum Unternehmen klar: Auch hier braucht es Mitarbeitende, die die nötige fachliche Kompetenz mitbringen. Als Führungskraft muss ich dann dafür sorgen, dass sie sich stets weiterbilden – im Fußball wie im Unternehmen. Nur wer täglich auf den Trainingsplatz geht und an sich arbeitet, kann sich verbessern.

#### Radikal anders

Es gibt viele Vereine, die man mit Fug und Recht als „Traditionsverein“ bezeichnen kann. Traditionen bieten Sicherheit und können ein guter Kompass sein. Aber wir wissen auch: Mit Tradition kannst du kein



*„Um unsere Kunden zu verstehen, hören wir auf sie“*



Sie spricht fünf Sprachen, darunter Schwedisch und Chinesisch, kommuniziert aber auch souverän mit Kollege Roboter: Dr. Christina Franke, Entwicklungsleiterin im Produktbereich Assembly Technology bei Bosch Rexroth, gehört zu den Vordenkerinnen der Industrie 4.0.

**Frau Dr. Franke, wann war Ihr persönlicher Day One bezogen auf Ihr großes Interesse an Technik und Fortschritt?**

Das war schon sehr früh in meinem Leben. Mein Onkel ist Elektroingenieur, und als ich neun oder zehn Jahre alt war, hat er mir den roten Lkw von Lego Technik zu Weihnachten geschenkt. Mit Kurbelwelle, Zylinderkopf und pneumatischer Ladeplattform, die sich so richtig gehoben und gesenkt hat. Großartig! Selbst etwas zu bauen, was dann auch eine Funktionalität hat, was sich irgendwie bewegt und dreht, das fand ich faszinierend.

**Sie sind dageblieben und gelten heute als eine Vordenkerin der „Industrie 4.0“. Wie erklären Sie diesen Begriff jemandem, der damit nicht vertraut ist?**

Es geht dabei um die Vernetzung von Maschinen, Arbeitsabläufen und Produkten. Wer zu Hause eine Smart-Home-Installation hat, kennt das: Da bewegen sich die Rollläden automatisch rauf und runter, und es reden Komponenten miteinander, die früher manuell betätigt wurden und nichts miteinander zu tun hatten. So ist das auch bei Industrie 4.0 oder der Fabrik 4.0. Da meldet sich dann das Produkt selbst an und „sagt“: „Hallo,



# Von der Krise auf Wolke sieben

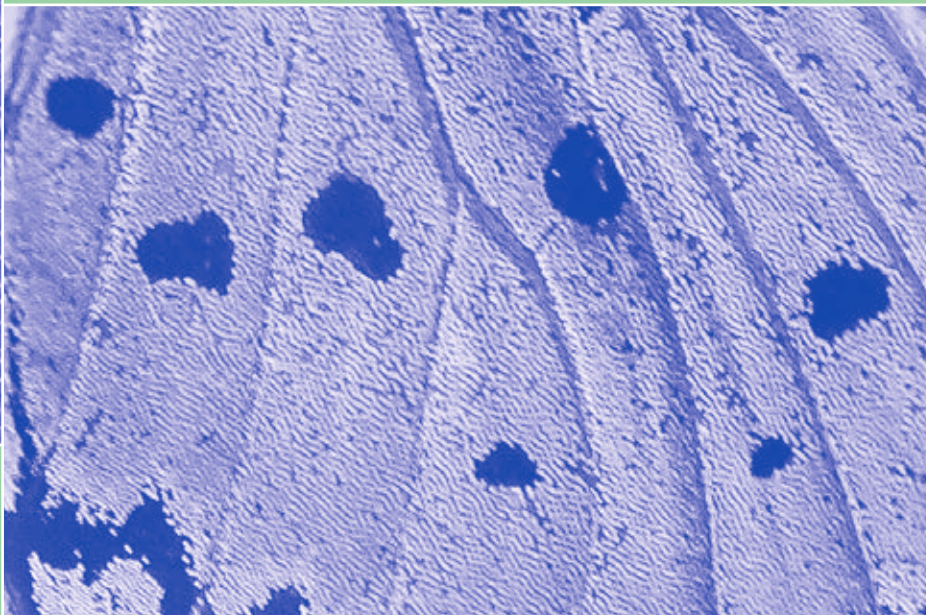
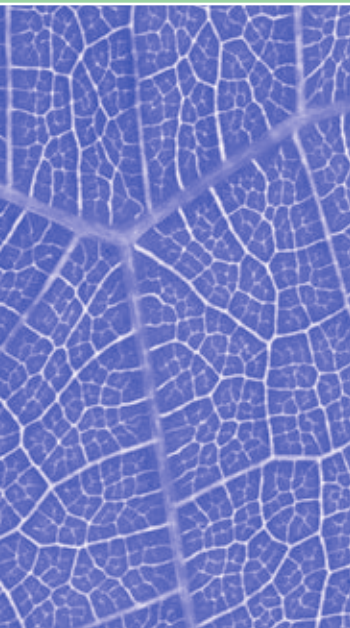
Belegschaft motiviert, Kunden überzeugt, Investoren zufrieden: Aus der einst schwächelnden NRW-Airline Eurowings ist ein führender europäischer Ferienflieger geworden. Was es dazu brauchte? Die schlimmste Krise der Luftfahrt, Mut zu gravierenden Veränderungen und ein engagiertes Team, das den Day-One-Spirit lebt.

Auf dem Schreibtisch von Jens Bischof lagen Informationen mit dem Siegel „streng vertraulich“. An sich nichts Ungewöhnliches für einen CEO, doch dieses Dokument hatte es in sich. Wenige Wochen zuvor war Bischof bei Eurowings angetreten – mit vielen Ideen und Plänen für die Zukunft einer Fluglinie, die sich bis dahin schwergetan hatte im beinhalten europäischen Wettbewerb. Doch jetzt mussten alle Ideen und Pläne zur Erneuerung warten. Denn das Dokument auf Bischofs Schreibtisch empfahl der Geschäftsführung etwas schier Unvorstellbares: das sofortige Grounding der Eurowings-Flotte.

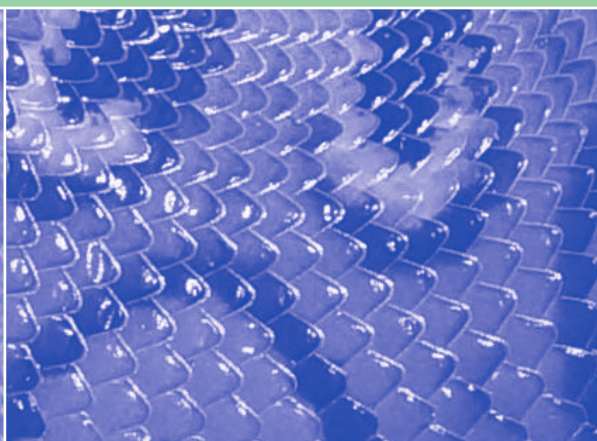
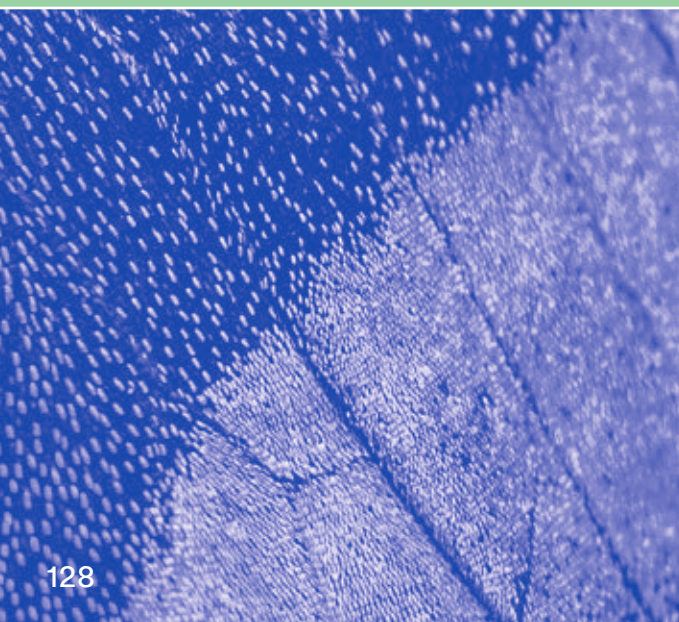
Fluglinien, die nicht mehr fliegen? – So sieht es tatsächlich aus im März 2020. Ein Virus namens SARS-CoV-2 geht gerade um die Welt. Es bringt eine ganze Industrie nahezu vollends zum Erliegen. Grenzen werden geschlossen, Einreiseverbote verhängt. Die Lage scheint aussichtslos, und die Geschäftsführung leitet umgehend eine Restrukturierung des Unternehmens ein. Sie markiert, wie sich später herausstellt, eine bemerkenswerte Wende. „Vor der Krise wollten wir Eurowings neu positionieren, um Kunden wieder begeistern und Mitarbeitende wieder motivieren zu können. Dieses Ziel schien durch die Pandemie plötzlich außer Reichweite“, erinnert sich Bischof im Gespräch – mehr als drei Jahre danach.

Dass er jetzt anders auf diese XXL-Krise zurückblickt, liegt an einer Eurowings, die sich besser präsentiert denn je. Die Airline ist 2023 deutlich in die Gewinnzone geflogen – zum ersten Mal seit mehr als zehn Jahren. Das liegt auch daran, dass die Deutschen wieder große Lust haben zu reisen, trotz galoppierender Inflation und entsprechend höherer Ticketpreise. Eurowings fliegt inzwischen zu fast 150 Business- und Ferienzeilen, so viele Strecken wie nie zuvor: „Die Krise hat allen sehr deutlich gezeigt, wie wichtig es ist, dass wir Menschen, Kulturen und Volkswirtschaften miteinander verbinden“, so Bischof. Davon profitiert „Deutschlands größter Ferienflieger“, wie sich Eurowings inzwischen nennen darf, erheblich.

# VON PFLANZEN, SCHLANGEN



# UND SCHMETTERLINGEN



# LERNEN

Schaut man sich die bisherige Karriere von Professor Frank Mücklich an, ist sie gespickt mit zahlreichen Day-One-Erlebnissen. Seinen großen Namen hat sich der Materialwissenschaftler nicht zuletzt durch seinen Pioniergeist und seine Beharrlichkeit gemacht: „Dem Fachwissen, der Interdisziplinarität und der eigenen Intuition zu vertrauen hat sich am Ende ausgezahlt.“ Ein Einblick in die faszinierende Welt seiner von der Natur inspirierten Oberflächenforschung.

Schon oft wurde mir die Frage gestellt: „Wie bist du denn darauf gekommen?“ Ich merke dann, dass man als Wissenschaftler die Welt offenbar gelegentlich etwas anders betrachtet, noch dazu, wenn man sich zusätzlich für die Mikro-, Nano- und atomare Welt interessiert.

Es ist wohl die Evolution neuer Ideen aus der intuitiv geleiteten Verknüpfung des Bekannten, die das erfolgreiche wissenschaftliche Arbeiten ausmacht. Das können ganz neue Ideen sein oder aber das Übertragen und Verknüpfen aus zum Teil völlig anderen Bereichen. Die lebende Natur bietet uns von den Mikroorganismen bis zu Pflanzen und Tieren einen unglaublichen Facettenreichtum, genau das zu tun: kluge Lösungen erkennen und in eine andere Welt transferieren.

Wenn wir beispielsweise die Farben eines Schmetterlings verstehen wollen, so erkennen wir bei mikroskopischer Betrachtung, dass es gar nicht unbedingt die Farbstoffe sind, die den Schmetterling bunt wirken lassen. Unter dem Mikroskop zeigt sich, was die Farbe wirklich erzeugt: Es sind mikroskopisch feine periodische Strukturen, also sich wiederholende Muster auf der Oberfläche, die zur selektiven und schillernden Reflexion beispielsweise des blauen Lichtes führen. Der Schein trägt also im wahrsten Sinne des Wortes, und verschafft so dem „blauen“ Schmetterling einen besonderen Vorteil – sei es als Tarnung oder bei der Partnerwahl.

Die Evolution hat in der Natur oft solche mikrotopografischen Strukturen zu vielfältigsten Funktionalitäten perfekt optimiert: Ein Pflanzenblatt kann damit die Benetzung mit Wasser steuern, eine Schlange ihre Vorwärtsbewegung, ein Insekt seine optische Tarnung.

## Neu denken: die lebende Natur als Vorbild

Wie großartig wäre es, diese Erkenntnis auch für die Vielfalt technischer Oberflächen zu nutzen – wenn man nur wüsste wie!

Lange wurden diese wunderbaren Anwendungsfälle der Biologie als „Launen der Natur“ ignoriert, technische Oberflächen werden bis heute nur über genormte Angaben zu ihrer Rauigkeit definiert. Damit verschenken wir aber einen vielfältigen Freiheitsgrad der Oberflächenfunktionalisierung, den die Biologie der Pflanzen und Tiere schon so lange zu nutzen versteht. Allerdings ist klar, dass das einfache technische „Schreiben“ solcher mikroskopisch feinen Strukturen auf größeren Flächen extrem langwierig, daher viel zu teuer und also preislich überhaupt nicht konkurrenzfähig wäre. Aber auch die aus der Halbleiterbranche bekannten Lithografieverfahren wären zu aufwendig.

Durch Cyberangriffe entsteht der deutschen Wirtschaft laut Bitkom jährlich ein Schaden in Höhe von mehr als 200 Milliarden Euro. Haya Schulmann ist Professorin für Cybersicherheit an der Goethe-Universität Frankfurt und Mitglied im Direktorium von Athene, dem Nationalen Forschungszentrum für angewandte Cybersicherheit. Sie lässt sich jeden Tag aufs Neue auf die Gedankenwelt von Hackern ein – um so Cyberangriffe in Zukunft noch wirksamer abwehren zu können.

### **Frau Schulmann, wie kommt es, dass Sie sich für IT-Sicherheit interessieren?**

Ich bin in Israel aufgewachsen. Dort muss jeder zum Wehrdienst, auch junge Frauen. Meinen ersten Berührungspunkt mit Cybersecurity hatte ich daher schon während meiner Zeit bei der Armee, und seitdem hat mich das Thema nicht mehr losgelassen: Ich habe in Israel Informatik studiert und war eine der Ersten, die dort auch in Cybersecurity promoviert haben.

### **Was ist besonders spannend und innovativ an Ihrer Branche?**

Für mich als Wissenschaftlerin ist die Antwort einfach: Cybersecurity ist technisch herausfordernd und gesellschaftlich wichtig. Digitalisierung ist essenziell, damit sich moderne Gesellschaften weiterentwickeln können, und ohne Cybersecurity lässt sich die Digitalisierung nicht vorantreiben. Cybersecurity steht somit per se für Innovation. Das spiegelt sich auch in meiner Arbeit wider. Ich muss regelmäßig neue Dinge lernen und verstehen, ich muss verschiedene Technologien wie Maschinelles Lernen, Datenanalyse und Testen von Software miteinander verknüpfen. Hinzu kommt, dass in der Cybersecurity-Forschung auch andere Disziplinen gefragt sind – etwa Psychologie, Soziologie, Politik und Recht. Das macht das Ganze so unglaublich spannend.



„Cybersecurity steht für Innovation“



# GESCHÄFTSMODELLE



## FÜR EINE BESSERE WELT

Jeden Tag werden in Deutschland durchschnittlich fünf neue Start-ups gegründet. Im Jahr 2022 waren es somit laut „Deutschem Startup Monitor“ insgesamt fast 2.000. Knapp die Hälfte davon rechnet sich der Green Economy zu. Ihr Ziel: positive Veränderungen herbeiführen und umweltfreundliche Innovationen vorantreiben. Dieser Gedanke ist nicht ganz neu, gewinnt aber ständig an Relevanz. Wir stellen fünf Start-ups vor, die diesen Ansatz – Unternehmen zum Erfolg zu führen und gleichzeitig etwas fürs Klima zu tun – nicht erst seit heute verfolgen. Lesen Sie, was die Gründer antreibt, was ihre zukunftsweisende Geschäftsidee ist, welche Überzeugung dahintersteckt und wie erfolgreich sie bereits sind.

### SPIRULIX ▾

**Algen made in Austria.** Eine Algenfarm in Österreich ist schon etwas ungewöhnlich, doch der Bauer Karl Pfiel wollte neue Wege gehen, ohne seine alte Heimat zu verlassen. „Mein Ziel war es, auf dem Bauernhof meiner Eltern etwas zu erschaffen, das man auch in die nächste Generation transportieren kann“, erklärt Pfiel. Nach seiner Ausbildung und während seines Studiums der Agrarwissenschaften beschäftigte er sich mit erneuerbaren Energien und kam über Umwege auf die Idee, Algen zu produzieren. Denn Algen bieten ein breites Spektrum an Möglichkeiten. Sie finden Einsatz in der Treibstoffindustrie und im Pharmabereich. Gleichzeitig ist die Mikroalge Spirulina das nährstoffdichteste Gemüse, das es gibt. „Ich wollte daraus einen Business-Case machen und ihn mit der Forschung verbinden“, sagt der Algenfarmer. So gibt es seit 2015 auf dem Hof in Niederösterreich auch ein Forschungsglashaus. 2017 kam die Produktionsstätte dazu, wo die Algen zu Lebensmitteln, darunter Schokolade, Müsli und Chips, weiterverarbeitet werden. „Unsere Spirulix-Artikel sind in unserem Onlineshop und direkt auf der



Farm im Spirulix-Shop in Reidling bei Tulln in Niederösterreich erhältlich. Zudem arbeiten wir mit ausgewählten Partnern zusammen, die unsere Produkte anbieten“, so Pfiel, der das Unternehmen zusammen mit seiner Frau Martina führt. Die Zahl der Menschen, die sich gesund ernähren wollen, steigt. Seit dem Start konnte die Produktion verdreifacht werden. „Wir machen gesunde Produkte für einen gesunden Planeten“, erklärt Pfiel seine Motivation.

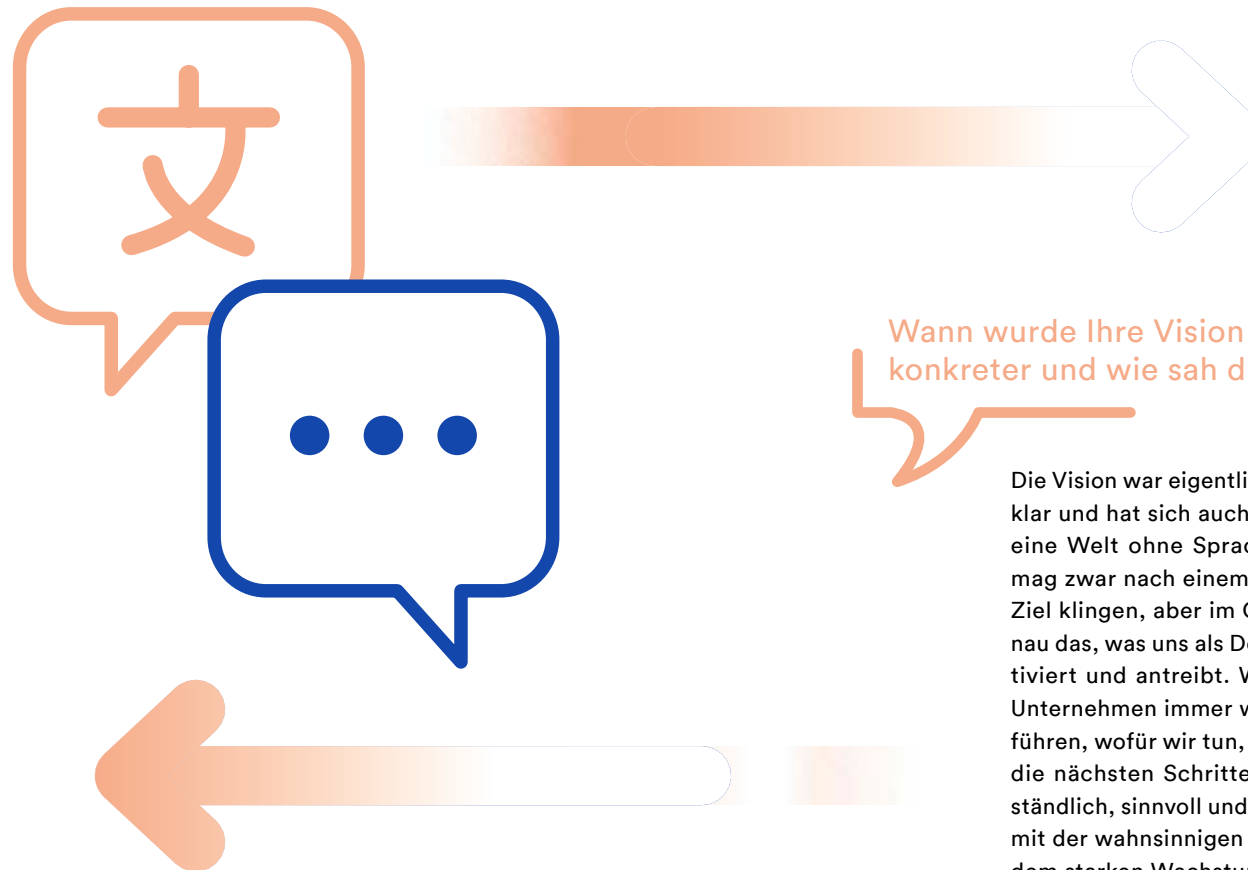
Keine Frage, sein Metier ist sinnstiftend, aber immer noch ein Stück davon entfernt, profitabel zu sein. Gleichzeitig fordert Spirulix ein extrem hohes Zeitinvest von Pfiel, dessen Lieblingsprodukt übrigens das Müsli „Rote Beeren“ ist. Die Farbe: grasgrün statt sattrot. Das Beispiel zeigt vielleicht am besten, warum für das Superfood noch viel Aufklärungsarbeit zu leisten ist, um die Verbraucherinnen und Verbraucher auf den Geschmack zu bringen.



# „Wir wollen eine Welt ohne

2016 begann ein Team aus Wissenschaftlern unter der Leitung von Gründer Dr. Jaroslaw Kutylowski mit der Arbeit an einer ersten Version des DeepL-Übersetzers. 2017 wurde dieser dann veröffentlicht, zunächst für sieben Sprachen. Heute kennt die Software mehr als 30 Sprachen, übersetzt laut zahlreicher Studien schneller, präziser und sicherer als die Konkurrenz. Jaroslaw Kutylowski spricht im Interview über seine Vision und darüber, warum er sich nie auf seinen Erfolgen ausruhen wird, seien sie noch so groß.

# Sprach- barrieren“



Herr Kutylowski, was hat Sie dazu bewegt, DeepL zu gründen?

Ich bin als Kind mit meinen Eltern aus Polen nach Deutschland gekommen und war sozusagen ersten Grades von Sprachbarrieren betroffen: Zu Hause wurde polnisch gesprochen, in der Schule deutsch. Schon damals begann ich, Sachen zu programmieren, die mir direkt im Alltag helfen konnten – bei den Hausaufgaben zum Beispiel. Die Idee für DeepL kam natürlich wesentlich später, aber diese Erfahrungen haben mich zweifellos geprägt und auch die Gründung beeinflusst.

Es gibt viele Wettbewerber in der Sprachtechnologiebranche – was unterscheidet DeepL von anderen Übersetzungsdiensten?

Besonders qualitativ haben wir unseren Wettbewerbern viel voraus. Unser Fokus liegt auf der Genauigkeit, denn präzise Kommunikation ist besonders im Business-Kontext entscheidend. So setzen vor allem Unternehmen für ihre Kommunikation auf DeepL – aus verschiedenen Gründen: Unsere Produktpalette ist skalierbar, sodass Unternehmen sich auch im Wachstum auf uns verlassen können. Sowohl DeepL Translate, die API als auch DeepL Write – ein KI-Schreibassistent, der dabei hilft, bessere Texte zu schreiben – liefern qualitativ hochwertige Ergebnisse in Echtzeit. Es ist uns gelungen, mit unserer Technologie die Messlatte in unserer Branche höher zu legen und einen Vorsprung in der KI-Innovation auszubauen. Das ist vor allem unserer Forschungsorientiertheit zuzuschreiben, denn wir legen Wert darauf, unsere Produkte sowie neue Technologien stetig weiterzuentwickeln. Wir investieren zum Beispiel kontinuierlich in die Erforschung und Verbesserung unserer neuronalen Netze, die solch präzise Übersetzungen überhaupt erst möglich machen. Wir profitieren also ungemein von unserer unternehmensgetriebenen Forschung.

Wann wurde Ihre Vision dann konkreter und wie sah diese aus?

Die Vision war eigentlich von Anfang an klar und hat sich auch nicht verändert: eine Welt ohne Sprachbarrieren. Das mag zwar nach einem hochgesteckten Ziel klingen, aber im Grunde ist es genau das, was uns als DeepL ständig motiviert und antreibt. Wenn wir uns als Unternehmen immer wieder vor Augen führen, wofür wir tun, was wir tun, sind die nächsten Schritte ganz selbstverständlich, sinnvoll und umsetzbar. Auch mit der wahnsinnigen Entwicklung und dem starken Wachstum, das wir in den vergangenen Jahren erlebt haben, sind wir unseren Werten und der Mission immer treu geblieben, und es ist uns enorm wichtig, diesen Spirit auch beizubehalten.

# Lernen, die Zukunft zu gestalten

Was muss der Mensch können, um sich sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext an Herausforderungen anzupassen und den stetigen Wandel erfolgreich zu meistern? In einer sich immer schneller verändernden und zunehmend komplexen Welt wird die Frage nach den wichtigsten Future Skills zu einem Schlüsselement in Bildung, Politik und Wirtschaft. So umfassend und durchdacht die meisten Future-Skills-Frameworks sind, so vernachlässigen sie meist einen zentralen Aspekt: die Fähigkeit, über die Zukunft an sich strukturiert nachzudenken. Laura Bechthold, Professorin für Technology Assessment & Cultural Management, gibt einen Einblick in das Konzept der „Futures Literacy“, der strukturierten „Zukunfts-bildung“, wie es übersetzt heißt.

Wann haben Sie das letzte Mal über die Zukunft nachgedacht? Vermutlich ist das gar nicht lange her: Ob beim Einkaufen („Was möchte ich heute Abend essen?“), im Straßenverkehr („Wann wird die Ampel rot?“) oder bei der Urlaubsplanung („Wo soll nächstes Jahr die Reise hingehen?“). Fast alle der vielen bewussten und unbewussten Entscheidungen, die wir jeden Tag treffen, beinhalten in irgendeiner Weise die Zukunft. Je tiefgreifender uns die Konsequenzen unseres Handelns erscheinen, desto mehr Zeit nehmen wir uns üblicherweise, um verschiedene Zukunftsoptionen und ihre Konsequenzen abzuwägen. Je weiter wir den thematischen oder zeitlichen Bogen spannen, desto schwieriger wird diese Reflexion – wenn es zum Beispiel nicht mehr nur um die eigene Zukunft geht, sondern um die unserer Familie, unserer Organisation, unserer Stadt oder gar die der globalen Gesellschaft.

Das Nachdenken über die Zukunft ist ein komplexer Prozess: Obwohl sie bei fast allen Entscheidungen eine Rolle spielt, bleibt sie stets ungreifbar. Denn ist die Zukunft endlich da, manifestiert sie sich für einen Moment als Gegenwart, um sogleich in der Vergangenheit aufzugehen. Somit existiert die Zukunft ausschließlich in unserer Vorstellung. Wie diese Vorstellungen über die Zukunft genau aussehen, beruht dabei auf einer Mischung aus aktuellem Wissen, Erwartungen, Wünschen, Überzeugungen, Persönlichkeitsmerkmalen und Werten, die sich von Person zu Person unterscheiden kann. Wir müssen also die Vorstellung aufgeben, dass es die eine Zukunft gibt. Vielmehr spricht man in der Zukunftsforschung von mehreren, parallel existierenden

möglichen „Zukünften“: Hierbei ist es wichtig zu differenzieren, welche Zukünfte zunächst grundsätzlich möglich sind, unabhängig von ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit. Aus diesem Spektrum können wir dann Aussagen darüber treffen, welche Szenarien wir für wahrscheinlicher halten als andere. Innerhalb der möglichen und wahrscheinlichen Zukünfte können wir schließlich unterscheiden, welche Zukünfte wünschenswert sind, um darauf proaktiv hinarbeiten zu können, und welche es zu vermeiden gilt.

## Über das Entwickeln realistischer Zukunftsvorstellungen

Doch wie gelingt es uns, die Annahmen zu identifizieren, die unseren Vorstellungen von der Zukunft zugrunde liegen? Wann handelt es sich bei einem Zukunftsbild um eine realistische Darstellung potenzieller Entwicklungen und wann ist es ein Spiegel gegenwärtiger Wünsche? Und wie gehen wir damit um, wenn es keinen Konsens darüber gibt, welches Zukunftsbild erstrebenswert ist und welches nicht? Das Problem: Keiner bringt uns bei, wie man mit diesem Wirrwarr an möglichen, wahrscheinlichen und wünschenswerten Zukünften strukturiert umgeht. An dieser Stelle setzt das Konzept der „Futures Literacy“, also der „Zukunfts-bildung“, an, das 2007 vom Wissenschaftler und Vordenker Riel Miller<sup>1,2</sup> entwickelt wurde und seit 2012 von der UNESCO<sup>3</sup> weltweit vorangetrieben wird. Der Begriff „Literacy“ bezeichnet im Englischen eine erlernbare Kompetenz, wie beispielsweise Lesen und Schreiben (Traditional Literacy) oder den souveränen Umgang mit digitalen Technologien (Digital Literacy). Analog hierzu geht das Konzept der „Futures Literacy“ davon aus, dass auch der Umgang mit der Zukunft eine eigenständige Kompetenz darstellt. Das Ziel der „Futures Literacy“ besteht darin, Menschen zu befähigen, über die Zukunft auf strukturierte Weise und aus unterschiedlichen Perspektiven nachzudenken. Indem wir uns bewusst werden, welche Vorstellungen von der Zukunft wir und andere hegen, und lernen, diese kritisch zu prüfen, können wir uns von einschränkenden oder veralteten Vorstellungen lösen und neuen Perspektiven gegenüber aufgeschlossener werden. Ein weiterer Aspekt ist das Erkennen von Handlungsmöglichkeiten im Hier und Jetzt. Statt sich auf eine einzige, vorgegebene Zukunft zu fixieren, ermutigt die „Futures Literacy“ dazu, verschiedene Szenarien zu erforschen und gestalterische Möglichkeitsräume aufzuzeigen. Dies fördert eine adaptivere und flexiblere Herangehensweise an neue Herausforderungen.

Was zeichnet also eine Person aus, die in Bezug auf die Zukunft kompetent, oder „futures literate“, ist? Dieser Frage hat sich ein finnisches Forscherteam<sup>4,5</sup> gewidmet und fünf Kompetenzfelder herausgearbeitet:

**Zeitperspektive:** das Bewusstsein für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sowie das Verständnis für die Verkettung von Ereignissen im zeitlichen Verlauf

**Glaube an die eigene Handlungsfähigkeit:** das grundlegende Vertrauen in die eigene Fähigkeit, das persönliche Schicksal zu beeinflussen