

PALFINGER's
most interesting
stories from
the world of
lifting solutions
and beyond.

BUSINESS

Wandel innovativ gestalten

MARKET

Schlüsseljahr 2024

TALK

Unsere Zukunft ist weiblich

BUSINESS

Die Kraft der Innovation



Wir fokussieren
auf das Wesentliche.

ISSUE #03





Sehr geehrte &beyond Leserin, sehr geehrter &beyond Leser!

Wir sind mit einer Vielzahl tiefgreifender Entwicklungen und Herausforderungen konfrontiert. Das beginnt mit den Megatrends Nachhaltigkeit, Digitalisierung und sozialer Wandel und führt über die Auswirkungen der vielen fiskalpolitischen Maßnahmen gegen steigende Kosten und die Inflation bis hin zur gegenwärtigen Wirtschaftsschwäche, speziell in Europa.

Trotz dieses Umfelds ist es PALFINGER in 2023 gelungen, den höchsten Umsatz und das höchste EBIT seiner über 90-jährigen Unternehmensgeschichte zu erzielen. So großartige Ergebnisse kommen nicht von allein. Sie sind das Resultat voraussichtender Arbeit, eines klaren Fokus auf essenzielle Themen und Entscheidungsfreude.

2024 wird in vieler Hinsicht herausfordernder werden als 2023. Das bietet die Möglichkeit zu zeigen, woran wir alle gemeinsam bei PALFINGER seit der Implementierung der GLOBAL PALFINGER ORGANIZATION arbeiten: die Zukunft proaktiv zu gestalten. Worauf wir dabei fokussieren, welche Schwerpunkte wir dabei setzen, das lesen Sie in dieser Ausgabe von &beyond. Erkunden Sie mit uns den nordamerikanischen Markt, lernen Sie neue Lehrberufe kennen, machen Sie sich mit Nachhaltigkeit vertraut und erfahren Sie, wie Künstliche Intelligenz Arbeit und Wirtschaft verändert.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.



Andreas Klauser
CEO PALFINGER AG



08

Wandel innovativ gestalten

Neue Wege beschreiten.

22

Schlüsseljahr 2024

So wie es war, wird es nicht mehr.



38

Unsere Zukunft ist weiblich

Veränderung ist normal und notwendig.



66

Die Kraft der Innovation

Zukunft der Offshore-Industrie.

Inhalt

BUSINESS

PEOPLE

MARKET

INTERVIEW

TALK

CSR

Bilder dieser Ausgabe wurden teilweise mit Unterstützung der KI Midjourney erstellt.

Bildnachweise Shutterstock.com:
Seite 23: phive
Seiten 26 – 29: eamesBot
Seite 33: Igor_Kravtsov
Seite 52: Left Heel, Oxana Bochko
Seite 53: Ekkasit Rakrotchit
Seite 59: NicoEINino
Seite 70: tetiana_u

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:
PALFINGER AG
Lamprechtshausener Bundesstraße 8
5101 Bergheim, Österreich

Für den Inhalt verantwortlich:
PALFINGER AG
Hannes Roither, VP Investor Relations

Veröffentlicht am 06. März 2024.
Druck- und Satzfehler vorbehalten.



greenprint*
klimapositiv gedruckt

PurePrint® by gugler*
drucksinn.at

06 Von der Schönheit des Denkens
Eine Einführung.

08 Wandel innovativ gestalten
Neue Wege beschreiten.

BUSINESS

16 Einblicke & Ausblicke
Interview mit dem Vorstand der PALFINGER AG.

INTERVIEW

22 Schlüsseljahr 2024
So wie es war, wird es nicht mehr.

MARKET

26 Yes, we can!
Europas Potenziale.

INTERVIEW

30 Ready for Take-off
Der PALFINGER Weg in EMEA.

MARKET

32 Volle Kraft voraus!
Auf dem Weg zu einer Milliarde Dollar Umsatz.

TALK

38 Unsere Zukunft ist weiblich
Veränderung ist normal und notwendig.

TALK

44 Ausbildung im Fokus
Worauf es ankommt.

INTERVIEW

46 ... auf den zweiten Blick
Volltreffer in der Berufslotterie.

PEOPLE

48 Geballte Frauenpower
PALFINGERs Partnerinnen punkten.

PEOPLE

52 Wozu Nachhaltigkeit?
Was sie braucht und ob es sie braucht.

CSR

56 A.I. – Die wahren Abenteuer sind im Kopf ...
Gekommen, um alles zu verändern.

TALK

62 Mensch und Maschine im Mittelpunkt
Der Goldstandard.

BUSINESS

66 Die Kraft der Innovation
Zukunft der Offshore-Industrie.

BUSINESS

25 Kommentar Felix Strohbichler, CFO PALFINGER AG

36 Kommentar Andreas Klauser, CEO PALFINGER AG

70 Kommentar Alexander Susaneck, COO PALFINGER AG

71 PALFINGER Zahlen & Fakten 2023



Von der Schönheit des Denkens

Wenn wir ganz bei uns sind, in uns gehen, regt sich etwas Geniales. Gerade erst. Und jetzt schon wieder, genau in diesem Moment. Es wird uns etwas bewusst, versprüht winzig kleine Funken, schlägt Gedankenblasen, formt Bilder, die zu Ideen weitergesponnen werden, aus denen was Neues entstehen kann. Immer mehr von ihnen werden frei, wachsen uns manchmal sogar über den Kopf, schweben in und um uns herum, beschäftigen, bewegen und begleiten uns.

Wir blicken zurück, nach vorne, zur Seite, in alle Himmelsrichtungen und Gehirnwindungen und am wichtigsten: über den Tellerrand hinaus. Mit unserem inneren Auge, das offenbart, was möglich ist – was geht, was kommt, was bleibt.

Es ist die kaum zu fassende Kraft der Gedanken, jene intellektuelle Macht, die Großes schafft. Der Wille zur Veränderung, die Motivation zu einzigartigen Lösungen. Sie macht neue Welten auf, strukturiert Millionen Impulse und Fragmente zu einem großen Ganzen und richtet dabei den Fokus immer wieder neu aus – um am Ende herausragende Strategien zu kreieren.

In dieser Ausgabe von &beyond werden der unfassbare Ideenreichtum und die schier endlosen Gedankenwelten unserer Entscheider:innen, Mitarbeiter:innen, Branchen-Begleiter:innen, Gastautor:innen und Interviewpartner:innen auf einzigartige Weise illustriert. Mittels fantastischer und abstrahierter Gedankenblasen oder Clouds, bis hin zu konkreten Zielen, Strategien und Maßnahmen. Jede von ihnen macht sichtbar, was in diesen Köpfen vorgeht, was sie beschäftigt und sie antreibt. Sie gibt individuelle Einblicke und Ausblicke, visualisiert Reflexionen, Visionen und Assoziationen – bildet ab, was PALFINGER am wichtigsten ist, was heute und morgen Zukunft hat: der Fokus aufs Wesentliche.



Wandel innovativ gestalten

Neue Wege beschreiten

Aktuelle Herausforderungen wie Klima, geopolitische Instabilität und Krisen treiben die ohnehin schon tiefgreifende Transformation der Bauwirtschaft nochmals an. Deshalb gilt es, jetzt proaktiv jene Schwerpunkte zu definieren, die die Zukunftsfähigkeit garantieren und die neue Wege eröffnen.

Text: Solveig Menard-Galli, COO East Wienerberger AG



Die vergangenen vier Jahre kamen vor allem in der Baubranche einer Achterbahnfahrt gleich: Seit dem Corona-Ausbruch, der bereits im Dezember 2019 die ersten Lieferkettenprobleme auslöste und ein paar Monate später zu einem praktischen Stillstand aller wirtschaftlichen Aktivitäten in weiten Teilen Europas führte, jagte eine Disruption die nächste. Die daraus resultierenden niedrigen Produktionsmengen des Jahres 2020 trafen 2021 auf eine kurzfristige Nachfrageverschiebung hin zu Einfamilienhäusern und privaten Renovierungsprojekten, was wiederum zu chronischen Lieferengpässen und Kostensteigerungen führte. Der russische Angriff gegen die Ukraine und die damit verbundene Gas-Krise tat ein Übriges, um viele Unternehmen vor existenzielle Probleme zu stellen und die Inflationsspirale weiter anzuheizen. Die Zinspolitik der EZB, Fed sowie der Nationalbanken im Nicht-Euro-Raum war ein logischer Schritt, jedoch führte die Geschwindigkeit, mit der die Zinsen angehoben wurden, zu einem abrupten Absterben des Wirtschaftswachstums und einem massiven Rückgang der Bautätigkeiten 2023.

All diese kurzfristigen Herausforderungen spielen sich zusätzlich vor dem Hintergrund einer enormen Transformation hin zu einer nachhaltigen und CO₂-neutralen Zukunft ab. Nicht nur die Infrastruktur für die Energieversorgung aller Lebensbereiche muss neu gedacht werden, auch bei Wasserver- und -entsorgung stehen wir vor bedeutenden Herausforderungen, denn klimabedingte Extremwetterphänomene können mit den traditionellen Systemen nicht mehr reguliert werden.

Gleichzeitig führen diese Krisen aber auch zu enormer Innovationskraft, Kreativität und Transformationsschüben. Konkrete Innovationen, welche die Wettbewerbsfähigkeit wesentlich beeinflussen und die Zukunft des Bauens nachhaltig verändern werden, sind:

- Digitale Kundeninteraktion und Serviceleistungen:
Die Corona-bedingten Lockdowns führten zu einem bis dato unbekannten Akzeptanzschub digitaler Tools in der Baubranche – von Bestell-Apps über Webshops, Logistiktools bis hin zu Planungslösungen.
- Herstellung CO₂-neutraler Baumaterialien:
Der Gebäudesektor ist einer der größten CO₂-Emittenten, jedoch verursacht beispielsweise der Umstieg einer Ziegel-Produktionslinie von Gas auf grünen Elektrobetrieb dreimal so hohe Energiekosten, d.h., man musste dieser Herausforderung mit der Entwicklung einer innovativen und dreimal so effizienten Ofentechnologie gegenüber herkömmlichen Produktionsprozessen begegnen.
- Weiterentwicklung der Robotik:
Das erste Patent eines Bauroboters wurde bereits vor über 100 Jahren angemeldet. Doch erst der zunehmende Fachkräftemangel bei gleichzeitig steigendem Renovierungs-Bedarf, mit dem Ziel CO₂-neutralen und leistbaren Wohnraum zu schaffen, hat dazu geführt, dass man nicht mehr nur versuchte, die manuelle Maurertätigkeit mit einem Roboterarm nachzuahmen, sondern man den gesamten Prozess vom Ziegeldesign bis hin zum Klebemechanismus neu gedacht und optimiert hat.





Herausforderungen als Chance verstehen

Um im Wettbewerb eine führende Position zu behaupten, müssen Unternehmen eine proaktive Vorreiterrolle einnehmen. Dies erfordert eine innovative Denkweise, die Entwicklung prägnanter Zukunftsszenarien und eine konsequente Ausrichtung auf deren Realisierung – insbesondere in der Baubranche ist diese Art von Szenarien von großer Bedeutung. Dabei ist eine der wesentlichen Herausforderungen, den Spagat zwischen nachhaltigem, leistbarem und energieeffizientem Bauen zu schaffen.

Erst dieser strategische Fokus auf derartige Zukunftsvisionen ermöglicht es Unternehmen nicht nur, den sich stetig wandelnden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, sondern auch eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Grundlage dafür ist die intensive Auseinandersetzung mit den Megatrends unserer Zeit, wie Klimawandel, Digitalisierung und Fachkräftemangel. Daraus abgeleitet müssen kreative Lösungen entwickelt werden. Um wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben, muss Nachhaltigkeit in jedem Fall integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein.





Ausbau von Wettbewerbsvorteilen durch Forschung und Entwicklung

Die Vielzahl der aktuellen Herausforderungen erfordert bei neuen Entwicklungen ein ganzheitliches Denken und in diesem Sinne auch Kooperationen, um gemeinsam mit Universitäten und Forschungseinrichtungen, aber auch mit Verarbeitern und Bauunternehmen, fokussiert F&E-Projekte zu betreiben. In der Baubranche zählen dabei zu den zentralen Handlungsfeldern die Entwicklung neuer Materialien, Produkte und Lösungen, die Optimierung bestehender und die Entwicklung neuer Produktionstechnologien sowie die Digitalisierung von Prozessen und die weitere Einführung von Industrie 4.0.

Ein Schwerpunkt in der Forschung ist die kontinuierliche Optimierung der Eigenschaften von Baumaterialien und des Ressourceneinsatzes in Verbindung mit der Entwicklung neuer Lösungen, um den ständig steigenden Anforderungen an Baustoffe, wie Energieeffizienz, CO₂-Fußabdruck, Erdbebensicherheit und statische Eigenschaften gerecht zu werden.

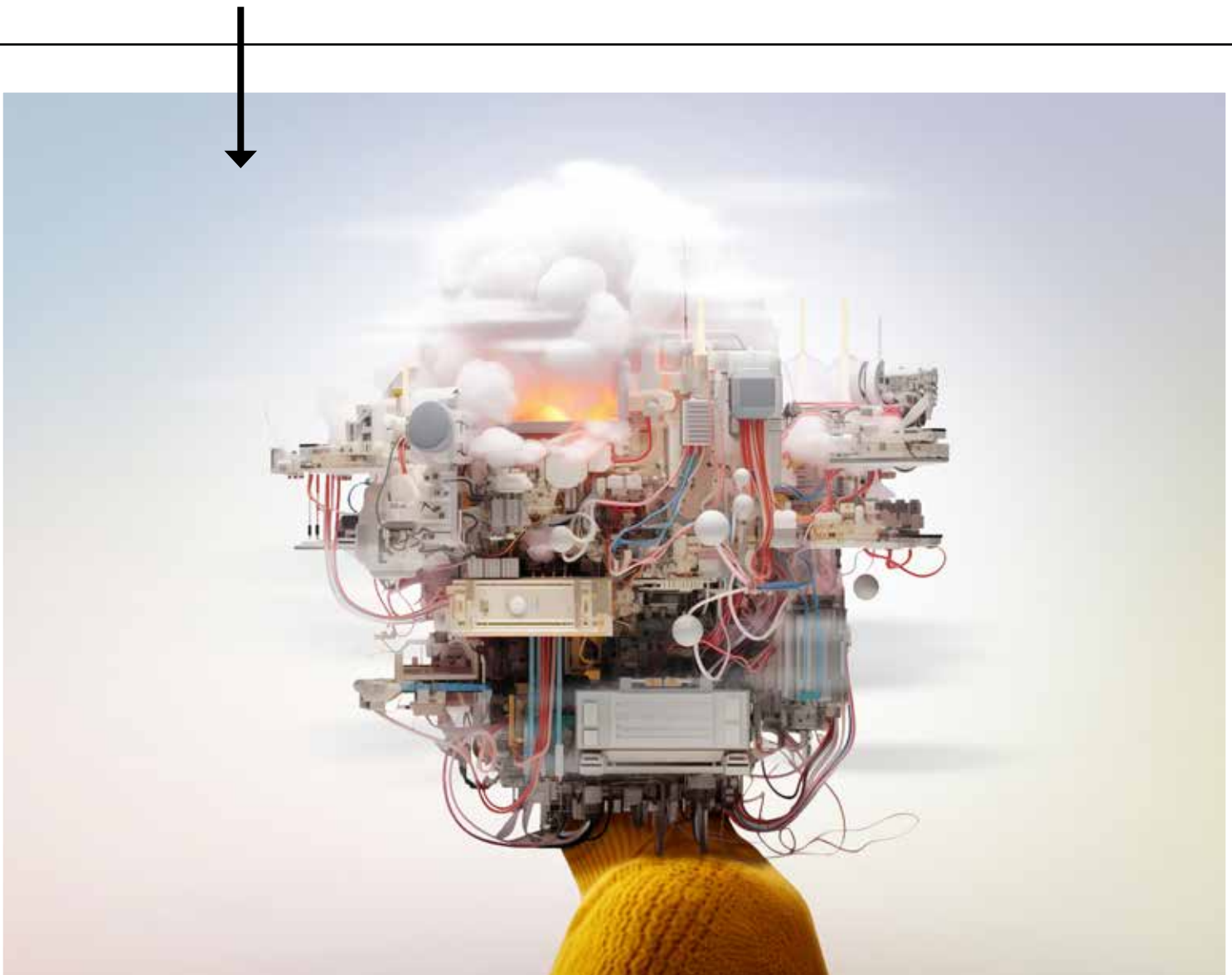


Die Rolle von Innovation und Digitalisierung in Unternehmen

Klimawandel, Fachkräftemangel oder Ressourcenknappheit: Fokussierte Innovation ist die Antwort auf aktuelle Herausforderungen, beispielsweise wenn bestehende Systeme mit intelligenten Funktionen ausgestattet werden, mit dem Ziel, Kunden bei der Bewältigung ihrer Klima- und Ressourcenherausforderungen zu unterstützen. In diesem Bereich gibt es ein riesiges Potenzial und raschen Handlungsbedarf, vor allem im Interesse der künftigen Generationen.

Das Ergebnis dieser Anstrengungen für wienerberger: Lag der Anteil innovativer Produkte am Umsatz im Jahr 2012 noch bei 23 Prozent, so liegt er heute bei bereits 32 Prozent. Bis 2026 soll dann der Anteil an innovativen und ökologischen Lösungen mehr als 30 Prozent vom Gesamtumsatz betragen. Gleiches gilt beim Thema Nachhaltigkeit: Aktuell stammen 70 Prozent der Einnahmen aus Bauprodukten, die zu klimaneutralen und emissionsfreien Gebäuden beitragen. Erklärtes Ziel ist es, bis 2026 75 Prozent der Einnahmen aus Bauprodukten, die zu klimaneutralen und emissionsfreien Gebäuden beitragen, zu generieren.

Ein maßgeblicher Antriebsfaktor für Fortschritte ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz, da sie in einer Geschwindigkeit agiert und reagiert, die für einen Menschen nicht realisierbar wäre. Dies ist entscheidend für die Erreichung von Effizienzzielen, insbesondere in Bezug auf operative Abläufe und Leistungsverbesserungen.





Nachhaltigkeit als Wachstums- und Innovationstreiber

Insbesondere in der Baubranche sind Lösungen notwendig, die den sich mit dem Klimawandel verändernden Bedingungen gerecht werden können – unter anderem im Bereich des Wassermanagements. Hier sind neue Lösungen gefragt, um mit Wetterextremen wie Starkregenereignissen umzugehen. Das bedeutet, einerseits Regenwasser zu sammeln und andererseits Lösungen zu entwickeln, um selbiges sinnvoll zu nutzen.

Auch im Bereich der Kreislaufwirtschaft gibt es viel Potenzial. Mit innovativen Verfahren wie beispielsweise Urban Mining – auch „städtischer Bergbau“ - werden zusätzlich zirkuläre Produkte geschaffen. Dabei dienen Städte als Rohstoffquelle. In ihnen haben sich große Mengen an Stoffen angesammelt, die es im Wertkreislauf zu halten gilt. Beispielsweise werden durch den strategischen Abbruch von Gebäuden wertvolle Baumaterialien zurückgewonnen. Anschließend können sie wiederverwendet oder als aufbereitete Sekundärrohstoffe für neue Produkte eingesetzt werden. Bei der Demontage (Harvesting) von Gebäuden bleibt so viel Wert wie möglich erhalten. Dieser bietet die bestmögliche Ausgangsbasis für die Herstellung neuer Produkte (Upcycling).

Darüber hinaus haben Energieeffizienz und erneuerbare Energien das Potenzial, industrielle Prozesse wesentlich klimafreundlicher zu machen. Weltweit sind erneuerbare Energien und die Umstellungen auf emissionsarme Energiequellen für die CO₂-neutrale Produktion auf dem Vormarsch. Dabei kommen selbst produzierter Ökostrom aus Sonnen- und Windkraft sowie Biogas zum Einsatz, was die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern verringert, die Kosten senkt und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhöht.

Das langfristige Ziel für uns in der Baubranche ist jedenfalls klar:

Es braucht Investitionen in Forschung & Entwicklung sowie Innovationen, um Lösungen für leistbares, nachhaltiges und ressourcenschonendes Bauen zu schaffen.

Die Frage, die wir uns daher heute stellen müssen, lautet:

Was müssen wir heute anders machen, um dieses Ziel zu erreichen?



Investitionen, die sich lohnen

Aktuellen Daten der Statistik Austria zufolge sind die Innovationsaktivitäten österreichischer Unternehmen im Zeitraum 2019 und 2020, bedingt durch die Corona-Krise, kurzfristig leicht zurückgegangen – das betrifft sowohl den Anteil der Unternehmen mit Innovationsaktivitäten, Produktinnovationen, Geschäftsprozessinnovationen als auch den Umsatzanteil, der mit innovativen Produkten erzielt wurde. Langfristig ist jedoch der Trend zur konsequenten Steigerung der heimischen Investitionen in Forschung & Entwicklung ungebrochen: So kletterten die Bruttoinlandsausgaben für F&E im Zeitraum von 2013 bis 2023 um über 60 Prozent von rund 10 Mrd. Euro auf knapp 15,5 Mrd. Euro jährlich.



Zur Person:
Solveig Menard-Galli

COO East Wienerberger AG
Mitglied des Vorstands

Solveig Menard-Galli ist seit 2019 Teil des wienerberger Vorstands und seit 2023 als Chief Operating Officer für alle wienerberger Aktivitäten zuständig.

Zuvor war sie bei wienerberger als Chief Performance Officer (CPO) für die Performancesteigerungs- und Digitalisierungsagenden tätig und hat mit der Umsetzung des Fast Forward Programms und dem einhergehenden Transformationsprozess große Erfolge erzielt.

Einblick Q&A





Vorstandsinterview

2023 war das erfolgreichste Jahr der PALFINGER Unternehmensgeschichte. CEO Andreas Klauser, CFO Felix Strohbichler und COO Alexander Susanek blicken im Interview auf Hürden und Meilensteine des vergangenen Jahres zurück. Und sie erläutern, worauf sie 2024 einen besonderen Fokus legen werden – die Reduktion von Komplexität, die Steigerung der Produktivität, ein technologisch und preislich attraktives Portfolio, starke Partnerschaften und noch mehr Kundennähe.



Andreas Klauser, was steht bei Ihnen unter der Überschrift „Highlight des Jahres“?

Andreas Klauser: Das absolute Highlight ist natürlich der Rekordumsatz von 2,45 Milliarden Euro in Verbindung mit dem EBIT von 210 Millionen Euro und der EBIT-Marge von 8,6 Prozent. Das sind sehr große und wichtige Kennzahlen. Für mich persönlich war auch die Eröffnung des PALFINGER Campus und der PALFINGER World in Lengau ein Meilenstein, weil diese ein Beleg für unseren Customer-Centricity-Ansatz, der absoluten Kundenorientierung, sind. Und nicht zu vergessen: Die Eröffnung unseres NAM-Headquarters in Schaumburg/Illinois. Es ist uns 2023 gelungen, unser Nordamerika-Setup klar zu etablieren, das Team vor Ort zu unterstützen und das Geschäft auszubauen. Mittlerweile machen wir ein Viertel unseres Umsatzes in Nordamerika. 2027 soll es sogar ein Drittel sein.

Felix Strohbiehler: Andreas Klauser hat schon einige Zahlen genannt. Ich möchte das gerne ergänzen: 2023 haben wir die beste EBIT-Marge seit 2008 und mit 107,7 Millionen Euro das beste Konzernergebnis in der Geschichte von PALFINGER erzielt. Daher werden wir für das Jahr 2023 eine absolute Rekorddividende ausschütten. Was mir neben diesen Zahlen ganz wichtig ist: 2023 ist es uns gelungen, viele Themen im Sinne unserer Strategie voranzubringen. Bei den Ladebordwänden haben wir das Geschäft neu strukturiert und den Grundstein für einen erfolgreichen Turnaround bereits in 2024 gelegt. Das Marinegeschäft hat sich sehr gut entwickelt, und die Margensituation konnte deutlich verbessert und damit die Profitabilität erhöht werden. Für 2024 erwarten wir eine Fortsetzung dieser positiven Entwicklungen.

Herr Susanek, Sie sind seit 1. Juli 2023 bei PALFINGER an Bord und haben somit das zweite Halbjahr begleitet. Was waren Ihre Highlights als neuer COO?

Alexander Susanek: Für mich persönlich war es natürlich ein Highlight, die Verantwortung als COO übernehmen zu dürfen und mit einem starken Team in einem so erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten. Um das Umsatzwachstum möglich zu machen, haben wir im vergangenen Geschäftsjahr im Produktionsnetzwerk eine sehr starke Leistung geboten. Auf der Produktseite haben wir mit den neuen TEC-Kranen und der Gen3 unserer Forst- und Recyclingkrane viel Neues auf den Markt gebracht. Darüber hinaus haben wir mit Aker BP eine für uns sehr wichtige Kooperation zur Entwicklung von Cyber-Kranen abgeschlossen. Davon versprechen wir uns einen wirklich großen Innovationssprung, auch was die Autonomie und Elektrifizierung der Krane angeht.

Das Marktumfeld 2023 war mit Inflation, geopolitischen Verwerfungen und der beginnenden Rezession in Europa ziemlich herausfordernd. Was waren für PALFINGER die größten Herausforderungen?

Andreas Klauser: Einerseits die allgemeine geopolitische Situation mit dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine und der instabilen Lage im Nahen Osten. Auf gesellschaftlicher Ebene eine gewisse Radikalisierung, die nicht unbedingt ein positives Bild für die Zukunft zeichnet. Andererseits natürlich die Zinsentwicklung, die auch zur Inflationssituation beigetragen hat. In diesem Zusammenhang ist es ganz, ganz wichtig festzuhalten, dass wir als PALFINGER wissen, wie wir mit diesen volatilen Elementen umgehen. Wir haben das in der Vergangenheit sehr gut gemacht und wir haben das auch in Zukunft im Griff.

Felix Strohbiehler: Bestimmende Themen waren 2023 auch das Erreichen eines positiven Free Cashflows, die Reduktion der Nettofinanzverschuldung und die hohen Finanzierungs-

kosten. In dem aktuellen Zinsumfeld einigermaßen attraktiv zu refinanzieren, ist auch für uns eine große Herausforderung. Im vergangenen Jahr war es uns möglich, ein Schuldscheindarlehen über 155 Millionen Euro zu begeben, bei dem es uns gelungen ist, eine hohe Überzeichnung zu erreichen, was uns sehr freut. Mit anderen Worten: PALFINGER ist auch ein attraktiver Partner für Debt-Investoren. Eine weitere wesentliche Herausforderung war die Entwicklung der Lagerbestände. Durch Lieferketteneinschränkungen, geringer Liefertreue bei Lkw-Chassis und einem Engpass bei den Installationskapazitäten hatten wir 2023 hohe Lagerbestände an Fertigprodukten, die finanziert werden mussten. Dies hat zu einer hohen Nettofinanzverschuldung geführt. Im vierten Quartal 2023 ist uns eine deutliche Reduktion des Working Capitals gelungen, und wir haben auf Gesamtjahressicht wieder einen deutlich positiven Cashflow erreicht. Wir streben für 2024 eine klare Reduktion der Nettofinanzverschuldung an. Zusätzlich bieten unsere Treasury Shares (eigenen Aktien) von 7,5 Prozent die Möglichkeit, die Nettofinanzverschuldung noch einmal deutlich zu reduzieren, wenn wir unsere eigenen Aktien am Markt platzieren. Für 2024 haben wir uns das Ziel gesetzt, die Lagerbestände um mindestens 50 Millionen Euro zu reduzieren. Wir sind überzeugt, dies zu schaffen. Bei der Reduktion der Nettofinanzverschuldung geht es nicht um Lagerabbau. Wir haben beispielsweise das Factoring und das Reverse Factoring ausgeweitet und das Thema Receivables (Forderungen) sehr intensiv bearbeitet.

Herr Susanek, das Thema Lagerbestand und Abbau ist auch Ihres.

Alexander Susanek: Ja, wir haben ein ganzes Bündel an Maßnahmen gesetzt. Wir reduzieren die Fertiglagerbestände. Wir reduzieren die Sicherheitsbestände, die wir wegen der instabilen Lieferketten in der Corona-Pandemie aufgebaut haben. Damit sinkt die Materialreichweite, und das sind natürlich ganz wesentliche Beiträge zur Reduzierung der Bestände.

Schwerpunktmäßig haben wir 2023 die Stärkung unseres Supply Chain Managements in Angriff genommen und setzen das 2024 weiter um. Erfreulicherweise haben sich die Lieferketten im vergangenen Jahr deutlich stabilisiert. Das merken wir vor allem bei elektronischen Bauteilen und Chips, die uns in den Jahren zuvor große Schwierigkeiten bereitet haben. Auch bei den bereits erwähnten Lkw-Chassis, die für uns eine sehr wichtige und auch sehr teure Komponente darstellen, sehen wir langsam wieder eine Rückkehr zur Normalität. 2024 wollen wir – angefangen bei der Planung über die Steuerung und Nachverfolgung der Materialflüsse – deutlich besser werden und beschäftigen uns intensiv mit der Struktur der Zulieferungen in den jeweiligen Regionen. Zum Beispiel in Nordamerika, unserem wesentlichen Wachstumsmarkt. Hier werden wir die lokale Beschaffung deutlich stärken, nicht nur um Kostenvorteile zu generieren, sondern auch um die Bestände in unseren Lieferketten zu reduzieren.

2023 ist der Bausektor zurückgegangen. Produkte, die gut gelaufen sind, werden weniger nachgefragt. Länder wie Deutschland, die immer ein Wirtschaftswachstum hatten, schwächeln. Wie sieht für Sie heute der Produkt- und Ländermix aus, wie wird er sich 2024 verschieben?

Andreas Klauser: Zum einen ist natürlich die Bauwirtschaft rückläufig, das ist kein Geheimnis. Die Zinsen sind hoch, die Kosten für Wohnraum sind hoch, der private Hausbau kam nahezu zum Erliegen. Ich hoffe auf Programme und Projekte, die diesen Bereich wieder ankurbeln, auch seitens der EZB.



Das absolute Highlight ist natürlich der Rekordumsatz von 2,45 Milliarden Euro, in Verbindung mit dem EBIT von 210 Millionen Euro und der EBIT-Marge von 8,6 Prozent.

Andreas Klauser
CEO



Überhaupt ist die Politik gefordert, für Rahmenbedingungen zu sorgen, dass Europa in seiner Gesamtheit wachsen kann. Es schwächelt ja nicht nur die Bauwirtschaft. Es sind ganze Absatzmärkte, die früher dominant waren – Deutschland, Frankreich, Skandinavien. Auf der anderen Seite sehen wir aber Märkte, die jetzt zurückkommen oder stabil sind – Südeuropa, die iberische Halbinsel, Italien. Unser Fokus liegt darauf, jenseits des bestehenden Produktbereichs und der bestehenden Länder zu wachsen. Keine ganz leichte Aufgabe, aber eine Aufgabe mit viel Potenzial. Stabilisierend wirkt auch das Marine-Business. Es wird in Offshore Windparks investiert und auch in Ölplattformen. All diese Themen helfen uns jetzt über die kritischen Phasen hinweg und tragen zu unserer Resilienz bei.

Wie schafft es PALFINGER, mit seinem sehr breiten Produktportfolio in unterschiedlichsten Segmenten Marktführer zu bleiben und die Marktführerschaft sogar auszubauen?

Alexander Susanek: Die Marke PALFINGER steht für Innovation. Sie steht für Premium-Produkte. Und sie steht dafür, dass wir sehr genau verstehen, welche Anforderungen unsere Kunden an unsere Produkte stellen. Bei Ladekränen, aber auch bei Forst- und Recyclingkränen, haben wir uns so eine außerordentlich führende Position erarbeitet. Darauf ruhen wir uns nicht aus. Wir arbeiten an Innovationen, die unsere Produkte noch attraktiver machen und vom Wettbewerb hervorheben. Vieles davon hat mit Digitalisierung zu tun. Assistenzfunktionen, die es dem Anwender leichter machen, unsere Produkte zu benutzen, die die Effizienz der Prozesse bei unserem Anwender stärken. Mit der TEC-Reihe der Ladekrane haben wir 2023 herausragende Produkte auf den Markt gebracht. Für Nordamerika ist der Mitnahmestapler ein zentrales Produkt, bei dem wir eine gute Nachfragesituation

verzeichnen. Neben der Innovation konzentrieren wir uns auf Komplexitätsreduktion. Wir prüfen sehr kritisch, ob wir alle Varianten, die wir heute anbieten, wirklich in unserem Portfolio brauchen oder ob wir nicht Vereinfachungen vornehmen können. Wir arbeiten natürlich auch daran, unsere Produktionskosten zu senken, um unseren Kunden ein attraktives Angebot machen zu können und einen essenziellen Beitrag zu unserer Produktivität zu leisten.

2023 hat PALFINGER die Preise aufgrund der Inflation angepasst. Obwohl die Produktionskosten teilweise sinken, ist der Erzeugerpreisindex aber immer noch hoch. Was tun Sie, um das Margenniveau, das Sie 2023 erreicht haben, auch 2024 zu halten?

Felix Strohbichler: Das ist für 2024 sicherlich sehr anspruchsvoll. Wie Andreas Klauser vorhin beschrieben hat, haben wir marktseitig nicht das Umfeld, um über Mengen großer Umsatzsteigerungen generieren zu können. Auch das Thema Preiselastizität ist in diesem Marktumfeld nicht mehr gegeben wie in den vergangenen Jahren. Sinkenden Fracht-, Rohstoff- oder Energiekosten steht ein deutlicher Anstieg der Personalkosten gegenüber, das ist ein Anstieg von fast drei Prozent vom Umsatz. Um das zu kompensieren, müssen wir, neben Kostensenkungen im Einkauf die Strukturkosten optimieren und die Produktivitätspotenziale heben. Das werden wir 2024 noch intensiver angehen.





Was mir neben den guten Zahlen ganz wichtig ist: 2023 ist es uns gelungen, viele Themen im Sinne unserer Strategie voranzubringen.

Felix Strohbachler, CFO



Um das Umsatzwachstum möglich zu machen, haben wir im letzten Jahr im Produktionsnetzwerk eine sehr starke Leistung geboten.

Alexander Susanek, COO

Apropos Personal, als Markt- und Innovationsführer brauchen Sie die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Welche Relevanz haben diese für PALFINGER und wie gehen Sie strategisch mit dem Thema um?

Andreas Klausner: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ONE PALFINGER. Das ist unser Motto. Das hat PALFINGER vorangebracht und wird PALFINGER weiter voranbringen. Der Arbeitsmarkt wird immer anspruchsvoller, immer kompetitiver. Ich freue mich daher sehr, dass wir seit Anfang 2024 mit Maria Koller eine Vorstandskollegin haben, die den Fokus auf Personal, auf Diversity und auf die weitere Attraktivitätssteigerung unseres Unternehmens als Arbeitgeber legt. Davon verspreche ich mir sehr viel. Gleichzeitig glaube ich, dass wir schon jetzt gut aufgestellt sind. Durch unsere Performance und unsere Stabilität bieten wir ein sicheres Arbeitsumfeld und können damit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern punkten. Das hat nach Corona noch einmal deutlich an Bedeutung gewonnen.

Felix Strohbichler, Herr Klausner hat vorhin Diversität erwähnt. Ein bedeutendes Thema innerhalb der sozialen Kriterien (neben Umwelt und Governance) der Nachhaltigkeitsinitiativen. Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für PALFINGER?

Felix Strohbichler: Wir verstehen Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil unserer Strategie und unseres Geschäfts. Die Chancen, die sich daraus für unser Geschäft ergeben, nutzen wir gezielt. Wir haben in den letzten Jahren unter anderem erfolgreich an grüne KPIs gekoppelte Schuldscheindarlehen begeben. Das Interesse der Investoren nimmt zu, die Dynamik ist noch nicht am Ende, und wir werden steigende Anforderungen – auch seitens des Kapitalmarkts – im Bereich ESG sehen.

Andreas Klausner: Aus Nachhaltigkeitsbestrebungen entstehen neue Geschäftsmodelle. Investitionen in Nachhaltigkeit schlagen sich letztlich im Geschäft und im Gewinn nieder. Dieser Win-win-Situation müssen wir uns als Vorstand der PALFINGER AG immer bewusst sein.

Wenden wir uns dem Jahr 2024 zu. Wo sehen Sie Ihre Schwerpunkte?

Andreas Klausner: Alexander hat unser Prinzip betont, in der Region für die Region produzieren. Umso wichtiger ist es, dass wir in der Region das entsprechende Geschäft machen. Die Entwicklung in EMEA ist gebremst, Lateinamerika und Asien stabilisieren sich. Das Wachstumspotenzial ergibt sich in Nordamerika. Hier sehen wir die Chance, ein Drittel unseres Umsatzes zu generieren. Dank unseres Setups, dank unserer Produkte – vor allem des Mitnahmestaplers – und dank unseres Fokus, unseren Kunden die beste Lösung zu bieten. Nicht zu vergessen das Marinegeschäft, das sich im vergangenen Jahr sehr gut entwickelt und 2024 sehr gute Aussichten hat. Wir setzen nicht alles auf eine Karte, sondern im Sinne der Resilienz auf mehrere Bereiche. Das zeichnet uns als PALFINGER aus.

Felix Strohbichler: Wir erwarten ein gutes erstes Halbjahr auf Basis unseres hohen Auftragsstands. Für das zweite Halbjahr ist die Visibilität aus heutiger Sicht stark eingeschränkt. Was die Bilanz betrifft, liegt der Fokus sicherlich darauf, die Nettofinanzverschuldung weiter zu reduzieren. Das geschieht im Wesentlichen durch die Maßnahmen zur Bestandsoptimierung, der weiteren Fokussierung auf die Receivables, dem weiteren Ausbau des Factorings und des Reverse Factorings und der Reduzierung der Investitionsausgaben. Das Ziel ist klar: 2024 soll wieder ein deutlich positiver Free Cashflow erreicht werden.

Alexander Susanek: Wir fokussieren auf die Themen Komplexität und Supply Chain. Im Einkauf nehmen wir uns Kostensenkungen von mindestens 30 Millionen Euro vor. Wir arbeiten intensiv daran, strategische Partner aufzubauen, bestehende Partnerschaften auszubauen und unseren Lieferanten-Footprint so umzugestalten, dass wir jeweils dort einkaufen, wo wir produzieren und unsere Produkte absetzen. Also „local for local“ in der gesamten Supply Chain. Das wirkt sich positiv auf den CO₂-Ausstoß aus und stärkt unsere Flexibilität. In der Produktion arbeiten wir intensiv an unserer Produktivität und passen unsere Kapazitäten flexibel an die Nachfragesituation an. Im Fokus stehen dabei die Kosten und unsere Reaktionsfähigkeit, wenn die Nachfrage wieder anzieht.

An den Zielen für 2027 halten Sie fest?

Andreas Klausner: An unserem Ziel von drei Milliarden Umsatz, zehn Prozent EBIT-Marge und zwölf Prozent ROCE halten wir fest. Diese Zahlen sind für uns keine Vision. Dahinter stehen fundierte Maßnahmen und Pläne, die wir verabschiedet haben. Die Fokussierung auf bestimmte Regionen, auf bestimmte Produkte. Pläne, um mit Volatilität noch besser umgehen zu können. Fähigkeiten, um Chancen zu erkennen. Das sichert uns den Erfolg, weil wir an einem Marktaufschwung direkt partizipieren können. Es zeigt auch die Agilität, Elastizität und Flexibilität, die hinter PALFINGER stecken.

Noch ein Blick auf die Finanzierungs-Struktur. Was erwartet uns perspektivisch?

Felix Strohbichler: Auch wenn die Zinskurve invers ist und der Markt mit Zinssenkungen rechnet, werden die Zinskosten wegen der anstehenden Refinanzierungen für PALFINGER prozentual vorerst noch etwas steigen. Wesentlich ist aber, dass wir uns auf die Reduktion der Verschuldung fokussieren. Im Sinne der Bilanzstabilität haben wir mit einer Eigenkapitalquote von aktuell rund 34 Prozent eine sehr, sehr solide Struktur.

Als einen zentralen Fokuspunkt haben Sie die Reduktion der Komplexität genannt. Welche Meilensteine gibt es bis 2027?

Alexander Susanek: Wir müssen verstehen, wo Komplexität dazu da ist, Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Wo sie aber Abläufe umständlicher, aufwendiger und teurer macht, müssen wir sie reduzieren. Im eigenen Haus wie auf Lieferantenseite. Wir werden mehr mit strategischen Partnern arbeiten, das Lieferantenvolumen bündeln. Auch das schafft eine Reduktion der Komplexität und vereinfacht unsere Abläufe. Immer mit dem Ziel, effizienter und leistungsfähiger zu werden.

Herr Klausner, was möchten Sie den Leserinnen und Lesern noch mitgeben?

Andreas Klausner: PALFINGER steht für Zuverlässigkeit. Zuverlässigkeit unseren Kunden gegenüber mit den besten Lösungen, die es in unserem Markt gibt. Zuverlässigkeit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber. Und genauso gegenüber unseren Investoren. In den vergangenen Jahren haben wir das immer wieder bewiesen. Wir werden das auch in Zukunft tun.

Vielen Dank für das Gespräch.



Schlüsseljahr

2024

Absehbare Zinswende, Kostenrückgänge, und rückläufige Inflation. Trotzdem ist noch nichts gut. Die Personalkosten steigen massiv an. Die Weltwirtschaft erholt sich nur langsam und befindet sich im Wandel. Jetzt gilt es, den Fokus auf zukunftsfitte Strukturen zu legen und die Resilienz zu stärken. Denn: So wie es war, wird es nicht mehr.



Schlüsseljahr 2024

Die multiplen Krisen der Jahre 2020 bis 2023 zeigten schließlich Wirkung. Weltweit ging die Industrieproduktion zurück, die Inflation und die Zinserhöhungen zu ihrer Bekämpfung wurden zu zentral diskutierten Themen. Ging man Anfang 2023 noch von einer länger andauernden Phase der Geldentwertung und damit von einer ebenso längeren Periode gezielter Hochzinspolitik aus, veränderte sich das Lagebild zur Jahresmitte. Der deutliche Rückgang der Inflation in den USA und der Eurozone wurde weithin als Trendwende begriffen.

Schwache Konjunkturlokomotiven

Während die USA eine Rezession vermeiden konnten, was wohl auch den Investitionsprogrammen der Regierung geschuldet ist, geriet mit Deutschland die Konjunkturlokomotive Europas in eine Rezession, die diesmal vor allem die Bauwirtschaft und die Industrie betraf und sich auch auf Österreich und andere europäische Kernländer auswirkte. China wiederum zeigt klare Anzeichen einer Erholung, die aber für chinesische Verhältnisse zu schwach ist. Alle Prognosen deuten darauf hin, dass auch in den kommenden Jahren die Wachstumsraten deutlich unter jenen der Vergangenheit liegen werden. Dafür zeigt sich die indische Volkswirtschaft auf Wachstums- und Expansionskurs und übernimmt für Asien zusehends die Rolle und Funktion einer Konjunkturlokomotive.

Eine Welt im Wandel

Mit dem Rückgang der Inflation und der absehbaren Zinswende steht der Erholung der Weltwirtschaft nichts im Wege. Wenn nicht ...

... wenn nicht die Welt an sich in eine Periode grundlegenden Wandels eingetreten wäre. Faktoren wie der demografische Wandel und die Digitalisierung verändern gegenwärtig die Parameter der Industrienationen. Gingen Rezessionen in den letzten Jahrzehnten stets mit einem deutlichen Anstieg der Arbeitslosigkeit einher, ist diesmal das Gegenteil der Fall. Der teils eklatante Mangel an Facharbeitskräften und der generelle Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung in Europa wie in den USA verändern den Arbeitsmarkt auf lange Zeit. Das mag man angesichts der Herausforderungen, die 2024 zu bewältigen sind, als einen gesellschaftlich positiven Faktor interpretieren, mittel- und langfristig muss mit digitalen Innovationen, mit intelligenten Arbeitszeitmodellen und umfassenden Initiativen in der Bildungs- und Steuerpolitik dieser Entwicklung entgegengewirkt werden. Ansonsten droht, was seit 2023 immer wieder im Raum steht, die De-Industrialisierung Europas. Umso mehr, als aktive Standortpolitik zusehends als Mittel im globalen Wettbewerb um Industrieansiedlungen eingesetzt wird.

Erholung auf schwachen Beinen

Damit wird 2024 zu einem Schlüsseljahr. Die Erholung deutet sich an, sie wird in Teilbereichen bereits spürbar werden. Aber sie steht immer noch auf schwachen Beinen. Was die Wirtschaft weltweit braucht, sind Konsistenz und Konsequenz. Eine Rückkehr zur expansiven Geldpolitik der letzten Jahre wäre kontraproduktiv. Gleichzeitig stehen gezielte, fokussierte Investitionsprogramme in Zukunftsprojekte außer Diskussion. Projekte, die in Europa, zumal in Deutschland, vor allem die Infrastruktur betreffen, das Straßen- und Schienennetz sowie die Energie-Infrastruktur. 2024 muss das Jahr werden, in dem alle alles nochmals auf den Prüfstand stellen, analysieren und zukunftsfest aufsetzen. In der EU und in den USA stehen Wahlen an. Ihr Ausgang ist ungewiss. Auswirkungen werden sie haben.

Strukturen optimieren, Effizienz steigern!

Gute Profitabilität sicherstellen, den Cash Flow steigern und die Finanzverbindlichkeiten reduzieren – auf diese drei Bereiche legt PALFINGER CFO Felix Strohbichler 2024 besonderen Fokus: „Wirtschaftlich und geopolitisch stehen für das Geschäftsjahr 2024 große Herausforderungen an. Aufgrund der komplexen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben wir bereits 2023 unsere Strukturen optimiert und unsere Effizienz gesteigert. Unser Fokus liegt darauf, jenseits der etablierten Produktbereiche und Kernländer zu wachsen. In den Regionen NAM und Marine wird sich das profitable Wachstum 2024 fortsetzen. Im Bereich Marine stabilisieren Offshore-Windparks und das Servicegeschäft die Entwicklung. In NAM setzen wir auf weiteres organisches Wachstum. Mittlerweile macht PALFINGER ein Viertel seines Umsatzes in Nordamerika. 2027 soll es ein Drittel sein. Für die Regionen APAC und LATAM erwarten wir für 2024 eine stabile Profitabilität.

Steigenden Arbeitskosten, einer sehr begrenzten Preiselastizität und einem schwierigen Marktumfeld begegnen wir mit Kostensenkungen im Einkauf von mindestens 30 Mio. EUR sowie mit Produktivitätssteigerungen und einem stringenten Strukturkostenmanagement. Wir fokussieren zudem auf die Themen ‚Komplexität‘ und ‚Supply Chain‘. Wir intensivieren unsere strategischen Partnerschaften und legen noch mehr Fokus auf unseren Grundsatz, in der Region für die Region zu beschaffen und zu produzieren. In der Produktion arbeiten wir intensiv an unserer Produktivität und stellen exakt auf den Kapazitätsbedarf ab. Im Fokus stehen dabei die Kosten und die Reaktionsfähigkeit von PALFINGER. Die Reduktion der Lagerbestände um mindestens 50 Mio. Euro, konsequentes Forderungsmanagement, der Ausbau von Factorings und des Reverse Factorings sowie die Reduzierung der Investitionsausgaben zählen zu unseren Maßnahmen zur Optimierung der Liquidität, um 2024 einen deutlich positiven Free Cashflow zu erreichen. Für das erste Halbjahr erwarten wir einen stabilen Umsatz im Vergleich zum Vorjahr sowie eine gute Profitabilität. Für einen Ausblick auf das zweite Halbjahr 2024 besteht zum jetzigen Zeitpunkt keine ausreichende Visibilität.“

Felix Strohbichler, CFO PALFINGER AG



Europa

Yes, we can!



Der Standort Europa bietet viele Potenziale.
Im Gespräch beschreibt der Schweizer Makroökonom
Dr. Reto Föllmi von der Universität St. Gallen, wie Unternehmen
von den gemeinsamen Strukturen Europas, der Vielfalt
und der Rechtssicherheit profitieren können.



Herr Dr. Föllmi, Sie forschen zu den Bereichen Makroökonomie, Internationale Ökonomie und Politische Ökonomie – könnten Sie den europäischen Markt kurz für uns skizzieren?

Europa ist ein zentraler, führender Weltmarkt. Er macht ein Fünftel des weltweiten BIPs aus, ist geprägt von einem großen Anteil an Forschung und Entwicklung und vielen hoch entwickelten Industrienationen. Im Vergleich zu anderen ist der europäische ein sehr reifer Markt mit einer seit Langem entwickelten Infrastruktur, die erneuert werden muss. Die Reife betrifft nicht nur die Infrastruktur, sondern auch die Demografie mit einer stark alternden Bevölkerung.

Zudem – und das ist Stärke und Schwäche zugleich – ist Europa sehr vielfältig. Wir haben viele Sprachen, verschiedene Regulierungen und unterschiedliche Systeme im Zusammenspiel zwischen Staat und Wirtschaft. Dank der EU und ihrer Freihandelsabkommen mit Nicht-EU-Ländern verfügt Europa aber auch über ein gemeinsames Dach.

Inwiefern ist die Marktreife für Europa eine Stärke?

Der Vorteil der Marktreife für Europa liegt in einer sehr gut ausgebildeten Bevölkerung, einem etablierten Bildungssystem, und viele Länder weisen eine sehr hohe Lebensqualität auf. Eine zweite Stärke ist der ausgezeichnete Zugang zu einem etablierten Finanzsystem, einem breiten Bankensystem und einem entwickelten Kapitalmarkt. Darin holen andere Regionen zwar auf, dennoch zählen diese Punkte auf die Attraktivität von Europa ein.

Große Bedeutung besonders im Finanzbereich und bei langfristigen Investitionen, wie der Ortswahl für einen Produktionsstandort, hat die Rechtssicherheit. In anderen Weltregionen hat sie nicht unbedingt zugenommen.

Diesen Vorteil müsste Europa viel stärker zur Geltung bringen. Rechtssicherheit bedeutet Planbarkeit – das ist ein zentraler europäischer Vorteil. Das führt uns wieder zum Thema Diversität. Die Vielfalt Europas ermöglicht einen innereuropäischen Wettbewerb, bei dem sich die besten Lösungen durchsetzen. Kein einziges europäisches Land kann es sich erlauben, Unternehmen systematisch schlecht zu behandeln – denn innerhalb Europas auszuweichen, ist leicht.

Sie betonen, dass Europa den Vorteil der Rechtssicherheit noch viel stärker ausspielen muss. Nutzt Europa auch in anderen Bereichen die eigenen Potenziale zu wenig?

Tatsächlich nimmt Europa die eigenen Strukturen als zu selbstverständlich hin. Das ist bis zu einem gewissen Grad nachvollziehbar, immerhin haben wir sie über eine lange Zeit hinweg entwickelt. Aber selbst innerhalb Europas sind Systeme wie die Rechtssicherheit nicht selbstverständlich. Gerade in Zeiten sicherheitspolitischer Herausforderungen, wie wir sie aktuell im Osten sehen, wird das immer klarer. Vermeintlich selbstverständliche Stärken, wie ein starkes Finanzsystem, Rechtssicherheit und Planbarkeit, sollten unbedingt selbstbewusster vertreten werden.

Auch in der Forschung und Entwicklung schläft die Konkurrenz nicht. Europa ist hier sehr gut aufgestellt. Um an der Spitze zu bleiben, muss aber immer weiter investiert werden. Den Anspruch, in diesem Bereich ganz oben mitzuspielen, muss Europa halten. Hier haben wir aber auch einige Herausforderungen der Bürokratie, der Regulierungen, des Datenschutzes – denn oben bleiben kann nur, wer insgesamt forschungsfreundlich bleibt.





Die Bürokratie, Regulierungen, Datenschutz – Sie sprechen einige Herausforderungen von Europa an. Was sind die größten Schwächen des Marktes?

Das größte Problem ist die geschwächte Wettbewerbsfähigkeit durch gestiegene Kosten. Wenn auch nicht mehr so gravierend wie noch vor einem Jahr, hat Europa immer noch ein Kostenthema auf der Energieseite. Präsent sind auch unzuverlässige Lieferwege und insgesamt hohe Arbeitskosten. Letzteres ist allerdings ein Henne-Ei-Problem, die hohen Arbeitskosten gehen mit der guten Qualität der Arbeitskräfte einher: Unternehmen müssen sich darüber klar werden, welche Produktionsstätten sie wo in Europa ansiedeln. Während Westeuropa für Headquarter-Dienstleistungen und Forschung und Entwicklung spannend ist, kommt für Massenproduktion eher Osteuropa infrage. Denn natürlich gibt es auch innerhalb Europas große Unterschiede beim Thema Lohn.

Die europäische Politik ist gefordert, ein sinnvolles Kosten-Nutzen-Verhältnis in Bezug auf Regulierungen zu schaffen. Die im globalen Vergleich strikteren Rahmenbedingungen für Unternehmen sind ein Kostenfaktor. Nehmen wir das Lieferkettengesetz als Beispiel – gerade für kleine Firmen sind das Monitoring der Supply Chain und die Dokumentationspflicht mit hohen Kosten verbunden. Regulierungen kosten, können aber auch Vorteile haben und zur Sicherheit der Konsumentinnen und Konsumenten beitragen.

Eine Schwäche mit dem Potenzial, zur Stärke zu werden, ist die weltweite Handelsarchitektur. Mit Ende der Corona-Krise sind die Frachtpreise wieder gesunken, die Handelswege und ihre Rechtssicherheit bleiben aber unsicher. Das sehen wir anhand der Huthi-Attacken im Roten Meer, das beobachten wir im USA-China-Konflikt. Europas Chance liegt hier in der Evaluierung und Diversifizierung seiner Supply Chain. Peripherie-Shoring innerhalb Europas ist für viele Unternehmen

ein spannendes Thema. In Europa können Unternehmen auf vergleichsweise engem geographischem Raum und innerhalb des EU-Rechtsgebiets Kostenvorteile nutzen. Das ist ein Potenzial, das noch auszuschöpfen ist. Gerade in Osteuropa, im Baltikum, Rumänien, Polen und Ungarn.

Ein viel diskutiertes Thema ist auch die Deindustrialisierung Europas – wie groß ist die Gefahr?

Die Gefahr der Deindustrialisierung hängt wesentlich davon ab, ob Europa seine Hausaufgaben bei den angesprochenen Kostenthemen macht. Auch hier sind die einzelnen Länder sehr unterschiedlich aufgestellt. So haben Frankreich, Österreich und die Schweiz einen besseren Energiemix als zum Beispiel Deutschland. Wenn ein Bereich wie der Energiesektor in Deutschland zu einer starken Kostensteigerung führt, schießt man sich damit ein Eigentor. Man riskiert eine zu hohe Last für Firmen, die daraufhin ihre Produktion verlagern.

Hier kann Europa den Vorteil seiner Vielfalt ausspielen, sodass nicht alle dieselben Fehler machen. Deutschland hat sich sehr einseitig auf eine spezifische Energieversorgung verlassen, was die Kosten in die Höhe getrieben hat. Die Situation hat sich zwar jetzt entspannt, aber als logische Folge sind die Löhne stärker gestiegen. Den Unternehmen muss es jetzt gelingen, ihre internen Prozesse so zu verbessern, dass die Produktivität mit den Lohnerhöhungen mittelfristig Schritt hält.



Mit der Diversifizierung der Supply Chain sprechen Sie eine Möglichkeit an, wie Industrieunternehmen in Europa Potenziale nutzen können. Was muss die Industrie sonst noch tun, um in Europa Erfolg zu haben?

Um die europäischen Märkte erfolgreich zu bedienen, brauchen Unternehmen in jedem Markt ein spezifisches Netzwerk und Know-how. In Europa haben sie den Vorteil, auf die vielfältigen Kompetenzen und Skillsets der unterschiedlichen Länder zugreifen zu können.

Für die Industrie gilt besonders, dass sie sich innerhalb der diversifizierten globalen Arbeitsteilung auf die wissensintensiven Teile mit höheren Margen konzentrieren muss. Jene Teile, die wirklich handwerkliches Geschick benötigen. Verlässlichkeit, Rechtssicherheit und Planbarkeit – also gerade die europäischen Stärken – sind Werte, die in einer immer unsichereren Welt immer wichtiger werden.

Darüber hinaus wurden Unternehmen in Europa früher als in anderen Regionen mit Bedürfnissen wie Nachhaltigkeit oder Gesundheitsförderung konfrontiert. Dadurch konnten sie als First-Mover viel mehr Wissen ansammeln. In dem Maße, in dem die Bevölkerung in anderen Teilen der Welt wohlhabender wird, artikuliert sie auch dort diese Bedürfnisse. Besonders das Umweltthema spielt etwa in China eine zunehmend größere Rolle.

Zum Abschluss noch ein Blick in die Zukunft: Welche Trends zeichnen sich 2024 am Markt ab?

Weniger neue Trends als vielmehr die Verstärkung bestehender Themen wie die alternde Bevölkerung oder das Race

for Quality. Geht es um neue Veränderungen, sehe ich große Unsicherheit auf geopolitischer Ebene. Hier können sich verschiedene Szenarien entwickeln. Wir haben den Krieg gegen die Ukraine, den Nahostkonflikt, die Wahlen in den USA, und wir müssen die Entwicklung Chinas weiter beobachten. Die Wachstumsgeschwindigkeit des chinesischen Markts hat abgenommen – und wird noch weiter abnehmen. Die letzten 20 Jahre war das Land von Mengenwachstum geprägt: Das bedeutet, man hat aufgeholt, stark investiert. Dieses Wachstum ist auf Dauer nicht haltbar. Schon jetzt sehen wir im Trend eine Verlangsamung, auch wenn die einzelnen Jahre natürlich unterschiedlich ausgeprägt sein werden.

Was die verschiedenen Konfliktherde angeht, haben wir einfach keine Kristallkugel. Von Europa wünsche ich mir wieder verstärkt ein beharrliches, geeintes Auftreten. Denn im Vergleich zum Wirtschaftsgewicht nimmt es in geopolitischer Hinsicht eine relativ schwache Rolle ein. Bei diesen Themen kann Europa mehr beitragen und stärker auftreten.

Bei industriepolitischen Themen sieht es wieder anders aus. Vor einer europäischen Industriepolitik würde ich tatsächlich warnen, denn das geht oft mit sehr hoher Bürokratie einher. Das sind außerdem Themen, die man sehr gut auf der Ebene der Einzelstaaten lösen kann und bei denen die Länder voneinander lernen sollten. Bei diesem Thema sollten wir nicht den chinesischen Weg gehen, hier ist unsere Diversität wiederum ein wesentliches Asset!



Zur Person: Professor Dr. Reto Föllmi
forscht zusammen mit seinen Mitarbeitenden an der Universität St. Gallen in den Bereichen Makroökonomie, Internationale Ökonomie und Politische Ökonomie. Seine Forschungsschwerpunkte beinhalten Fragen des Wirtschaftswachstums, des Außenhandels, der Regulierung von Finanzmärkten sowie Fragen nach dem Einfluss von Ungleichheit auf die wirtschaftliche Entwicklung von Ländern und auf den Außenhandel.



EMEA Ready for Take-off



Differenzierte Märkte bieten Erfolg für jene, die Potenziale vor der eigenen Haustür erkennen, ein starkes Netzwerk schaffen und Stärken wie Schwächen in Chancen wandeln. Die größte PALFINGER Region EMEA – Europa, der Nahe Osten, Afrika, Australien und Neuseeland – macht 60 Prozent des Konzernumsatzes aus. Der traditionell stärkste Markt, Europa, aber ist im Umbruch: Zinserhöhungen, politische Konflikte, unsichere Lieferketten. Von Resilienz in der eigenen Heimat zu neuen Standbeinen für die Region. Der PALFINGER Weg in EMEA.

Wer über EMEA spricht, muss über Europa sprechen. Die Region hat weltweit Gewicht, aber auch für die PALFINGER AG. Deutschland, Frankreich und Österreich sind traditionell die starken Heimmärkte des Unternehmens. Trotz negativer Prognosen sieht PALFINGER hier weiter Potenziale: „Wir müssen zwischen den größten Märkten und den größten Wachstumsmärkten unterscheiden. Kurz- bis mittelfristig sehen wir unser Wachstum in Europa im Osten, beispielsweise in Polen. Aber auch Griechenland hat seinen Turnaround geschafft und es entstehen spannende Investments in Spanien und Portugal. Zentraleuropa bleibt ein wichtiges Standbein, wir schaffen aber zukunftsfähige Gegengewichte“, so André Kluge, Vice President Sales & Service Region EMEA Product Divisions bei PALFINGER.

Klar ist, Europa hat ein Kostenthema. Und nicht nur das, gleichzeitig fehlen qualifizierte Mitarbeitende an allen Ecken und Enden. Das bedeutet: Innovationen müssen auf mehreren Ebenen Mehrwert bieten. So wie die PALFINGER TEC-Reihe. Allen voran der PK 1050 TEC, das Highlight im Großkran-Segment. Dank präziser Steuerung, größerer Reichweiten, intelligenter Vernetzung über PALFINGER Connected und ein ausgeklügeltes Nivelliersystem erleichtert die TEC-Reihe Kranbedienerinnen und -bedienern den Arbeitsalltag. Intelligente Lösungen wie sie unterstützen hoch qualifizierte Arbeitskräfte darin, Einsätze effizienter, schneller und sicherer auszuführen. Neben dem PALFINGER Aushängeschild Ladekran sind die EPSILON Forstkrane, die Mitnahmestapler und das Hakengerät im europäischen Markt stark positioniert und nachgefragt. „In Sachen Innovation fokussieren wir auch auf die Produktlinie Hubarbeitsbühne. Sie hat starkes Wachstumspotenzial in Europa und global“, so Kluge.

Die Industrie. Das People Business.

Europa beherbergt das PALFINGER Global Headquarter sowie wichtige Entwicklungs- und Produktionsstandorte wie Löbau und Köstendorf. Das strategische Prinzip, in der Region für die Region zu produzieren, wird hier besonders deutlich. „PALFINGER steht für zuverlässige Premiumprodukte. Wir liefern, was wir versprechen. Ebenso ausschlaggebend für unsere europäische Erfolgsgeschichte ist unser Netzwerk: Unsere Partnerschaften mit den Generalimporteuren, deren Netzwerke und das darunter aufgebaute Servicenetzwerk – das ist unser Alleinstellungsmerkmal“, so André Kluge. „Als ich bei PALFINGER gestartet habe, sah ich einen Post in einem Forum. Es war 4:30 Uhr in der Früh, ein Kunde hat ein Problem mit seinem Gerät, und wer steht neben ihm? Der PALFINGER Service Mitarbeiter. Genau das steht für uns, und deshalb kaufen unsere Kunden bei uns.“ Auch außerhalb Europas sind die PALFINGER Partner die Botschafter in den Märkten. „Für uns ist Industrie People Business“, ergänzt Kluge.

Von Europa zum Hub im Nahen Osten

Während in vielen europäischen Ländern der Bau stagniert, entstehen im Nahen Osten neue Großprojekte, ganze Städte. Seit Oktober 2023 ist PALFINGER mit einem eigenen Büro

in Dubai vertreten. Ein deutliches Signal an einen der stärksten Wachstumsmärkte der Region, der das Potenzial hat, die momentane europäische Schwäche aufzuwiegen. Auch hier gilt der Fokus auf ein starkes Netzwerk: „Wir müssen nah am Markt sein, die Kunden verstehen, ihre Sprache sprechen und die kulturellen Unterschiede kennen – dann können wir auch relativ schnell neue Möglichkeiten schaffen“, so Kluge. „Zu unserer Hub-Eröffnung in Dubai sind ausnahmslos alle Partner und Händler aus der Region erschienen, mit durchwegs positivem Feedback. Wir haben das Zeichen gesetzt, dass wir einen Fokus auf die Region legen, ein arabischsprachiges Team in der Region haben und es wirklich ernst meinen. Das ist enorm gut angekommen, auch bei neuen Kunden.“

The Loop in Dubai, NEOM und The Line in Saudi-Arabien. Was im Nahen Osten entsteht, sind keine Großprojekte nach altbewährten Plänen, sondern ist gänzlich neue Infrastruktur. Dafür braucht es neue Recyclingkonzepte, neue Wartungskonzepte und eine neue Denkweise. Der Anspruch vor Ort ist High-Tech, ein hoher Grad an Vernetzung und Autonomie der Geräte, ein Servicemarkt. Während für den typischen Wohnungsbau ein Standard-Kran oft im 20 bis 30 Meter-tonnen Bereich liegt, werden für diese Bauprojekte die Großkrane interessant. Hier geht es nicht darum, die Baustoffe von A nach B zu transportieren, vielmehr braucht es Krane, die zum Beispiel Klimateanlagen auf 30 Meter Höhe heben, damit sie auf den Dächern befestigt werden. „Für uns bedeuten diese Projekte auch weg vom Standard-Gerät, hin zum Servicemarkt. Wir sprechen vor Ort mit den Partnern und Kunden, um wettbewerbsfähige, auf die Bedürfnisse vor Ort zugeschnittene Produkte zu entwickeln. Und wir unterstützen natürlich, schulen unsere Partner darin, Großkrane aufzubauen. Genau deshalb steht der erste 165.002er TEC-Kran bereits in Dubai“, fasst André Kluge das Engagement im Nahen Osten zusammen.

Potenziale erkennen, Chancen schaffen: Australien

Ein Blick von Europa aus ans „andere Ende der Welt“: Während PALFINGER in Neuseeland bereits über etwa 70 Prozent Marktanteil verfügt, steht beim Nachbar Australien fokussierter Ausbau am Plan. Trotz der relativ kleinen Population von etwa 25 Millionen Menschen verfügt Australien über eine starke Industrie mit hohem Automatisierungsgrad. „Die Potenziale sind vorhanden – und wir haben natürlich auch die Olympischen Spiele 2032 im Blick. In Brisbane haben wir einen starken Partner und 2024 verstärken wir auch in der Region New South Wales unsere Aktivitäten“, sagt Kluge.

„Osteuropa, der Nahe Osten und Australien sind nur einige Beispiele für die vielen Potenziale, die wir in EMEA sehen. Gemeinsam mit unserem starken Partnernetzwerk arbeiten wir im PALFINGER Team hier an einem starken Wachstumsschub bis 2030“, fasst André Kluge die aktuelle Lage in EMEA zusammen. Trotz der eher verhaltenen Aussichten in Zentraleuropa hält der Wirtschaftsraum EMEA für PALFINGER weiterhin viele Potenziale bereit.

Zur Person: André Kluge

ist seit 2021 bei PALFINGER als Vice President Sales & Service für die Region EMEA tätig. Er verantwortet die Leitung der Vertriebsteams in Europa, dem Nahen Osten, Afrika, Australien und Neuseeland. Zusammen mit seinem Team treibt er die Präsenz und den Erfolg von PALFINGER in EMEA voran und unterstützt Partner und Kunden dabei, individuelle Lösungen für ihre Herausforderungen zu finden. Kluge studierte Bauingenieurwesen an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig. Der Vertriebsexperte verfügt über umfassende Erfahrung in Führungspositionen auf internationaler Ebene.



Mit der Eröffnung des neuen regionalen Headquarters in Schaumburg, Illinois, setzt sich PALFINGER nach 30 Jahren in Nordamerika weitere große Ziele. Bis 2027 soll die Umsatzmarke von einer Milliarde Dollar erreicht werden.

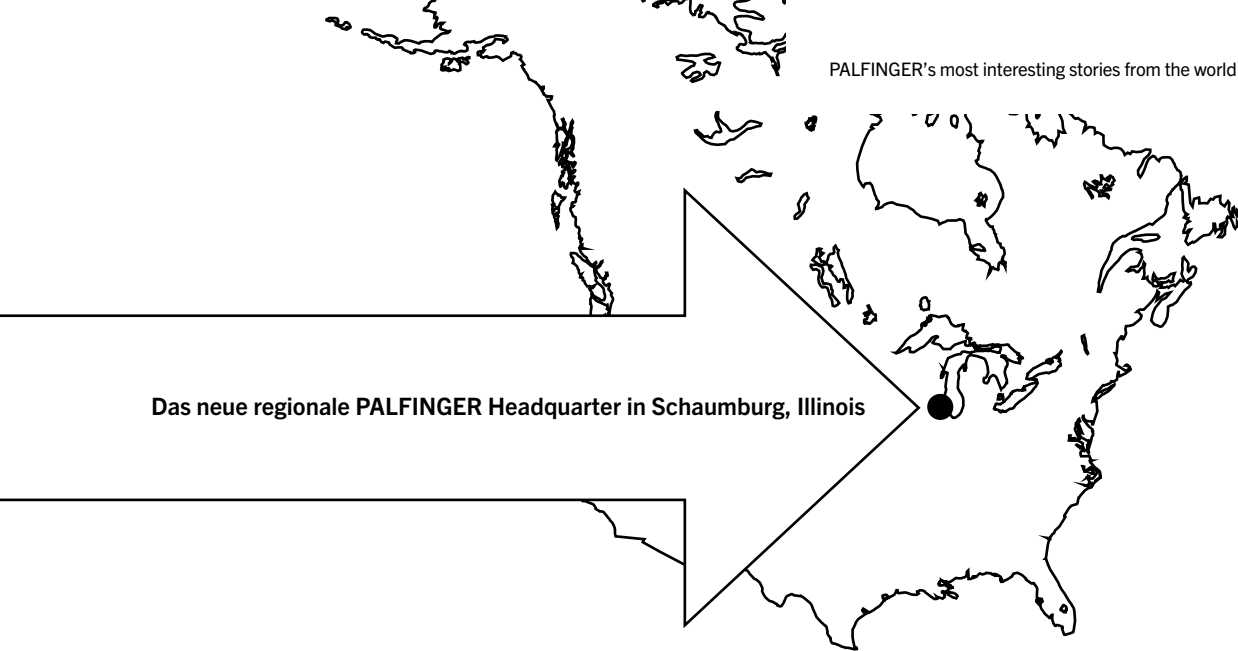
Volle Kraft voraus!



In weiterer Folge soll PALFINGER auch in Nordamerika Nummer eins für Hebelösungen werden, beim Ladekran hat man dieses Ziel schon erreicht. Ismael Daneluz, Vice President Sales & Service für die Region Nord- und Lateinamerika bei PALFINGER, und Andrew Young, Partner beim Wirtschaftsprüfer und Berater RSM US, sprechen über die Besonderheiten des Markts, die strategische Ausrichtung und wie die Ziele erreicht werden können.







Das neue regionale PALFINGER Headquarter in Schaumburg, Illinois

Herr Daneluz, unser Leitthema lautet „We focus on“. Worauf fokussiert sich PALFINGER am nordamerikanischen Markt, was sind Ihre Ziele für 2024?

Ismael Daneluz: „We focus on“ bedeutet zuallererst, dass wir unsere Kunden in den Mittelpunkt aller unserer Tätigkeiten stellen. Das ist die Basis, um unsere Standards zu setzen, unseren Marktanteil zu erhöhen und bis 2027 die Umsatzmarke von einer Milliarde US-Dollar zu erreichen.

Die nordamerikanische Wirtschaft ist von massiven Investitionen in die Infrastruktur und einer hohen Innovationskraft geprägt. Herr Young, wie beurteilen Sie die Lage?

Andrew Young: Die Weltwirtschaft ist durch die Krisen der letzten Jahre erheblich volatiler geworden. 2023 stiegen die Kosten für die Kapitalbeschaffung deutlich an, was zusammen mit den Zinserhöhungen der Fed, insbesondere im dritten und vierten Quartal, zu einem tendenziell pessimistischen Ausblick führte. Trotzdem zeichnet sich für 2024 eine Rückkehr zu größerer Stabilität ab. Auch wenn der US-Dollar etwas an Wert verloren hat, bleibt die US-Wirtschaft stark. Die nordamerikanische Wirtschaft erweist sich als sehr robust, was positive Prognosen für das erste Halbjahr 2024 untermauern.

Wie sieht das Jahr 2024 für Industrieunternehmen wie PALFINGER aus?

Andrew Young: In den kommenden zwölf bis achtzehn Monaten ist mit einer deutlichen Steigerung der Investitionsquote bei Industriegüterunternehmen zu rechnen. Unser GeschäftsindeX für mittelständische Unternehmen deutet darauf hin, dass speziell in den Sektoren Bau, Industrie, Energie und Infrastruktur – Kernbereiche von PALFINGER – eine starke Performance zu erwarten ist. Diese positive Entwicklung wird durch Investitionen zahlreicher Industrieunternehmen in den Bereich erneuerbarer Energien und der damit verbundenen Technologien verstärkt. Die aktuelle Förderpolitik der US-Regierung unterstützt solche Investitionen maßgeblich.

Wie werden sich die US-Präsidentenwahlen dieses Jahr auswirken?

Andrew Young: Unabhängig vom Ausgang der Wahlen ist mit verstärkten Investitionen in grüne Energie und saubere Kraftstoffe zu rechnen. Ob Demokrat oder Republikaner, das beeinflusst nur den Grad der politischen Initiative in diesem Sektor. Trotz aller politischen Unterschiede gibt es den

Trend, dass sowohl auf Bundes- als auch auf einzelstaatlicher Ebene sowie beim nördlichen Nachbarn Kanada, Gesetzesänderungen angestrebt werden, um Investitionen im Bereich der sauberen Energien und Technologien zu fördern.

Herr Daneluz, wie wirken sich die Investitionen auf PALFINGER aus?

Ismael Daneluz: Die Investitionen der US-Regierung in den Ausbau der Infrastruktur wirken sich natürlich positiv auf unsere Branche aus und stärken das Geschäft in unserem wichtigsten Wachstumsmarkt. Der Ausbau umfasst die Modernisierung der Verkehrsinfrastruktur, wo wir mit unserer Expertise optimal positioniert sind. Der Ausbau von Flughäfen und Häfen wird zudem Supply-Chain-Prozesse deutlich verbessern. Die Initiative zum Aufbau eines landesweiten Netzes von Ladestationen für Elektrofahrzeuge und zur Verbesserung der Strominfrastruktur entspricht unserem Engagement für Nachhaltigkeit und Innovation.

Der Markt für Elektrofahrzeuge gewinnt in Nordamerika derzeit rasant an Fahrt. Wie werden die PALFINGER Produkte an die unterschiedlichen Anforderungen angepasst, sei es in Bezug auf Eigenschaften wie Gewicht, Funktionalität und Batteriebetrieb?

Ismael Daneluz: 2023 haben wir eDrive-Lösungen für unsere Muldenkipper eingeführt, eine innovative Technologie, die es ermöglicht, den Kipper wirtschaftlich, energieeffizient und emissionsfrei zu betreiben. Darüber hinaus führen wir Gespräche mit Chassis-Herstellern über die Integration von Elektrofahrzeugen. Wir suchen laufend nach Möglichkeiten, neue Produkte und Funktionen für den sich wandelnden Markt für Elektrofahrzeuge zu entwickeln.

Die neueste Version des Mitnahmestaplers gilt als das wichtigste Wachstumsprodukt auf dem nordamerikanischen Markt. 2023 konnte der Absatz gegenüber 2022 verdoppelt werden. Auf welche Produktlinien fokussieren Sie zusätzlich?

Ismael Daneluz: Die Einführung unserer, exakt auf die Bedürfnisse unserer nordamerikanischen Kunden abgestimmten Mitnahmestapler, war ein entscheidender Schritt in diesem Markt. Wir fokussieren darauf, unsere Marktdurch





Kommentar

Unser Ziel? Nummer eins in Nordamerika.

Der nordamerikanische Markt birgt mit seiner dynamischen Wirtschaft und seinen enormen Möglichkeiten ein gewaltiges Wachstums- und Innovationspotenzial. 2022 trug er ebenso wie 2023 wesentlich zu unseren Rekordumsätzen bei. Eine zentrale Rolle spielt dabei unser Mitnahmestapler, dessen Produktion über 2024 hinaus „ausgebucht“ ist. Hier haben wir exemplarisch die spezifischen Anforderungen und Standards des nordamerikanischen Markts mit innovativer europäischer Technologie zu einer starken Lösung vereint.

Das ist, was PALFINGER in Nordamerika auszeichnet: Zuverlässigkeit, Effizienz, Kundennähe und bester Service. Das ist die Basis unseres Erfolgs. Darauf baut unser Ziel auf, PALFINGER als Nummer eins in Nordamerika zu etablieren. Das neue regionale Headquarter in Schaumburg, Illinois, dient als Drehscheibe für Innovationen, Service und beste Ausbildung. Es ermöglicht uns, unsere lokale Präsenz weiter zu stärken und auf die besonderen Bedürfnisse der nordamerikanischen Unternehmen und Branchen einzugehen. Mittelfristig soll in der Region NAM rund ein Drittel des globalen Umsatzes von PALFINGER erwirtschaftet werden. Wir sind auf dem besten Weg, dieses Ziel zu erreichen.



Andreas Klauser, CEO PALFINGER AG

dringung mit den Mitnahmestaplern deutlich zu erhöhen und unser Produktangebot zu erweitern. Neben dem Mitnahmestapler erweitern wir unser Angebot in den Bereichen Hubarbeitsbühnen und Servicekränen, indem wir europäisches Know-how mit marktspezifischen Lösungen verbinden. Die neuen Produkte bieten maßgeschneiderte Lösungen für die sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes. Sie bieten eine verbesserte Benutzeroberfläche, neue Funktionen und verbesserte technische Lösungen für die Herausforderungen unserer Kunden.

Die mobile Serviceflotte am nordamerikanischen Markt ist eines der Kernelemente für den Erfolg von PALFINGER. Was macht PALFINGER besser als die Konkurrenz?

Ismael Daneluz: Auch die besten Produkte können hin und wieder ein Problem bekommen. Entscheidend ist, dass es schnell behoben wird. Mit über 100 mobilen Servicefahrzeugen sind wir einzigartig positioniert. Wir bieten unseren Kunden direkt an ihrem Standort oder ihrer Baustelle eine unvergleichliche Unterstützung. Damit reduzieren wir Ausfallzeiten und optimieren die Betriebszeit. Entscheidender Erfolgsfaktor sind unsere kompetenten Servicetechniker, die laufend in unserem Schulungszentrum qualifiziert werden. Damit ist die mobile Flotte von PALFINGER USA eine vollwertige PALFINGER-Werkstatt auf Rädern und bietet einen Servicegrad, der in unserer Region ungeschlagen ist. 2023 wickelte das Serviceteam Tausende Reparaturaufträge pro Monat ab, mehr als 75 Prozent davon im Außendienst. Dieses Angebot bauen wir in den kommenden Jahren gezielt aus.

Was bedeutet die Wahl von Schaumburg als Standort des neuen Headquartiers?

Ismael Daneluz: Schaumburg, der zweitgrößte Wirtschaftsstandort des Bundesstaates außerhalb von Chicago, ist mit der starken industriellen Ausrichtung im technologie-

getriebenen Sektor und der hervorragenden internationalen Erreichbarkeit der ideale Standort für PALFINGER. Außerdem steht der Bundesstaat Illinois für ein reiches industrielles Erbe und wir nehmen mit unserem regionalen Headquarter am innovativen Geist der Metropolregion Chicago teil. Kurz, es ist der ideale Standort, um unsere Präsenz in Nordamerika auszubauen.

Worauf muss PALFINGER in Schaumburg den Fokus setzen, um sein Ziel, Nummer eins zu werden, zu erreichen?

Ismael Daneluz: Unser neues regionales Headquarter in Schaumburg stellt ein spannendes Kapitel für PALFINGER dar und zeigt unser Engagement, unsere Präsenz in Nordamerika zu stärken. Die moderne Anlage mit integriertem Schulungs- und Demonstrationszentrum dient als Drehscheibe für Zusammenarbeit und Innovation und ermöglicht es uns, unsere lokale Präsenz zu stärken, indem wir die Synergien unserer verschiedenen Geschäftsbereiche nutzen und gleichzeitig unsere Kunden und Partner besser als je zuvor bedienen.

Herr Daneluz, was ist der wichtigste Faktor Ihrer Strategie am nordamerikanischen Markt?

Ismael Daneluz: Investitionen in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt unserer Strategie. Ihr Verständnis, ihr Wissen, ihre Kompetenz tragen maßgeblich zur Erreichung unserer gemeinsamen Ziele bei. Der Aufbau eines leistungsstarken Teams ist ein kontinuierlicher Prozess. Dabei ist es essenziell, ein Umfeld zu kreieren, in dem der Gemeinschaftssinn und die Leidenschaft von ONE PALFINGER gedeihen. Es ist immer wieder beeindruckend zu sehen, wie sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln und unsere Prozesse kontinuierlich verbessern, um die Herausforderungen unserer Kunden zu lösen und ihnen den besten Service zu bieten.



Zur Person: Ismael Daneluz
ist Vice President Sales & Service für die Region Nord- und Lateinamerika bei PALFINGER. Seit er das Management in Nordamerika 2022 übernommen hat, verfolgt Ismael Daneluz das ehrgeizige Ziel, PALFINGER zur Nummer eins in der Region zu machen und die Umsatzmarke von einer Milliarde US-Dollar bis zum Jahr 2027 zu erreichen. Ismael verfügt über mehr als 18 Jahre Managementenerfahrung in Europa, Nordamerika und Lateinamerika. Er hat einen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre mit zusätzlichem Schwerpunkt in Marketing und Strategie und einen Executive Master in Unternehmensfinanzierung und Recht an der ESADE Business & Law School.



Zur Person: Andrew Young
ist Partner im Bereich der Steuerberatung bei RSM US, einem der führenden US-amerikanischen Anbieter von Wirtschaftsprüfungs-, Steuer- und Beratungsdienstleistungen, der sich auf mittelständische Unternehmen spezialisiert hat. Er ist seit 2008 bei RSM US in der Unternehmenssteuerpraxis tätig und berät mittelständische Unternehmen weltweit. Andrew Young ist in erster Linie für die Betreuung international tätiger Kunden aus den Branchen Industrieprodukte und TMT (Technologie, Medien, Telekommunikation) zuständig. Darüber hinaus leitet er die Steuerpraxis in Nebraska und das Team für internationale Direktinvestitionen von RSM.







Unsere Zukunft ist *weiblich.*

Durch die Ernennung von Maria Koller zur Vorständin für Personal und Recht bestimmt erstmals eine Frau bei PALFINGER entscheidend mit. Im traditionell männlich dominierten Technologiekonzern ist diese Neubesetzung ein logischer Schritt in puncto Gleichstellung und unterstreicht die Bedeutung von Diversität und frischem Denken. Mit jeder Menge internationaler Erfahrung im Gepäck und klaren Visionen sieht die neue Vorständin ihre Rolle als Chance, Veränderungen aktiv mitzugestalten – den Marktführer in eine noch erfolgreichere Zukunft zu begleiten.



Frau Koller, Sie sind nun seit einem Monat Vorständin für Personal und Recht. PALFINGER hatte bereits in der Vergangenheit mehr als drei Vorstände, aber eine Frau im Vorstand gab es noch nie. Das ist ein komplettes Novum. Welche Bedeutung hat diese Position für Sie persönlich?

Für mich persönlich ist es ein Traumjob. Ich habe es immer geliebt, in internationalen und technologiegetriebenen Unternehmen zu arbeiten. Dieses Angebot war das Tüpfelchen auf dem i – ich konnte nach Österreich zurückkehren und Teil eines internationalen und höchst erfolgreichen Unternehmens werden, das geht fast nicht besser.

Wie sind die Reaktionen auf Sie – auf die Vorständin, die nun Human Resources und Recht verantwortet?

Das Feedback ist in Summe sehr positiv. Besonders von weiblichen Kolleginnen bekomme ich das Feedback, dass es an der Zeit war, dass eine Frau in den Vorstand kommt, weil es unter anderem auch der Diversität entspricht. Ich werde auch ein bisschen als frischer Wind wahrgenommen, einfach durch die Tatsache, dass ich Sachen anders sehe und hinterfrage oder andere, neue Fragen stelle.

Für die Bereiche HR und Recht ist es im Prinzip eine massive Aufwertung, weil diese Themen durch die gleiche Positionierung mit den Themenbereichen meiner Vorstandskollegen mehr Bedeutung und Durchsetzungskraft bekommen. Und HR ist, und so erlebe ich es auch, der Treiber von zukünftigen Veränderungen und Erfolgen. Mein Job ist nicht, die Vergangenheit zu betrachten, was falsch gelaufen ist, sondern die Zukunft – was kommt auf uns zu und was müssen wir ändern? Auch wenn der Schuh noch nicht ganz so hart drückt, muss man Veränderungen initiieren, damit man rechtzeitig Chancen wahrnehmen kann und nicht zu spät dran ist. Generell treibe ich Themen gerne selbst voran, statt nur mitzuschwimmen. Und Themen auf Vorstandsebene voranzutreiben hat eine ganz eigene Dynamik und auch eine Schnelligkeit, die es sonst nicht hat. Insofern ist an dieser Stelle PALFINGER ein Stück voraus, HR und Recht auf die Vorstandsebene zu heben.

Das Marktumfeld hat sich geändert, ist volatil. Da gibt es sicher auch einige Herausforderungen, die mit Ihrer Position verbunden sind, denen Sie sich auch stellen werden. Welche Herausforderungen haben Sie schon identifiziert, und gibt es bereits Themen, die Sie aktiv angehen wollen?

Ich bin erst seit einem Monat dabei, weshalb es noch zu früh ist, konkrete Aussagen zu treffen. Wovon ich aber überzeugt bin, ist, dass in Entscheidungsgremien mehr internationale Perspektiven eingeholt werden müssen und dass man auch internationalen Kolleginnen und Kollegen einen Platz am Tisch geben muss.

Denn um ein internationales Unternehmen zu führen, braucht man ein starkes internationales Team. Ich sehe mich da auch ein bisschen als Anwältin der internationalen Kolleginnen und Kollegen, die weit weg vom Headquarter sind. Man könnte jetzt sagen, dass ist nicht ganz so wichtig, und doch ist es für mich essenziell. In den kommenden Jahren wird ein erhebliches Wachstum aus den USA kommen, weshalb es einfach wichtig ist, dass Kolleginnen und Kollegen aus den PALFINGER-Regionen auch dementsprechende Prioritäten eingeräumt werden.

Das ist das eine. Und das andere, was jetzt auch kein Novum ist, ist, dass ich eine große Befürworterin von Diversität bin. Und zwar in allen Dimensionen, weil Unternehmen erwerbsmäßig einfach erfolgreicher sind, wenn sich Teams divers zusammensetzen.

Das sind die zwei Hauptschwerpunkte bzw. Herausforderungen, die ich bis jetzt gesehen habe.

Das führt mich zur nächsten Frage, die Sie teilweise schon beantwortet haben, nämlich zu Ihren Zielsetzungen. Gibt es weitere Ziele, die Sie sich für 2024 vielleicht schon gesteckt haben?

Ein drittes Thema wäre noch, unsere Prozesse bei PALFINGER schlanker, dynamischer und agiler zu machen. Prozesse zu analysieren und zu standardisieren ist wichtig, aber man darf auch nicht zu 100 Prozent standardisieren, um nicht die Schnelligkeit und Agilität zu verlieren. Es ist wichtig, die Prozesse zu hinterfragen und auf den Prüfstand zu stellen und immer wieder nachjustieren. Dabei muss man den Kolleginnen und Kollegen auch die Möglichkeit geben, die Prozesse für ihre lokalen Gegebenheiten zu adaptieren.

Also Individualität in der Region, für die Region ...

Genau, was aber nicht bedeutet, dass jeder macht, was er will, und eigene Silos baut. Das geht auch nicht.

Wir brauchen beides. Sowohl Individualität als auch Standardisierung. Aktuell befinden wir uns bei PALFINGER ein bisschen mehr auf der Standardisierungsseite, was auch historisch gesehen nachvollziehbar ist. Wir müssen uns anschauen, wo es Sinn ergibt, nachjustieren, und wo mehr Freiräume fürs lokale Business zuzulassen sind.

Kommen wir nun zu Ihrem Lebenslauf. Ihre Karrierelaufbahn hat Sie in unterschiedliche Länder gebracht, wo Sie in internationalen Konzernen tätig waren – von Österreich nach Deutschland, Frankreich, Großbritannien, wieder zurück nach Deutschland und nun wieder nach Österreich. Während dieser Zeit haben Sie auch Erfahrung mit verschiedenen Kulturen gemacht, auch im Hinblick auf die Mitarbeiterführung. Welche Unterschiede gab es in den einzelnen Ländern, die Ihnen speziell oder besonders aufgefallen sind?

Meine Karriere wurde sehr stark durch amerikanische Eigentümerverhältnisse geprägt. Das betone ich hier ganz bewusst, weil bei einer amerikanischen Unternehmenskultur ausschließlich die Leistung zählt. Alter, Geschlecht und Herkunft sind dabei nebensächlich. Das war im Prinzip mein Karriere-Booster. Ich war wahnsinnig jung und meinem Arbeitgeber war es egal, ob ich eine Frau bin und wie alt ich war. Was zählte, war die Performance. Das habe ich sehr zu schätzen gelernt. Natürlich hat das auch seine Schattenseiten – Stichwort „Hire and fire“. Ich habe in einem amerikanisch geführten Unternehmen gearbeitet, in dem es in fünf Jahren fünf CEOs gab. In der deutschen Unternehmenskultur habe ich die Erfahrung gemacht, dass diese sehr konfliktstreu ist. Konflikte werden nicht direkt angesprochen, was auch teilweise lähmend sein kann. Das ist Gift für die Unternehmenskultur. Meine Rolle war dann, den Konflikt anzusprechen und ihn ausbrechen zu lassen und an der Stelle sozusagen ein klärendes Gewitter herbeizuführen.

Was im deutschsprachigen Raum, aber noch viel mehr im englischen Wirtschaftsraum wichtig ist, ist das Netzwerken. Das habe ich am Anfang unterschätzt. Ich war in meiner Zeit in England auch teilweise alleinerziehend, und wenn Sie ein kleines Kind haben, haben sie einfach keine Zeit zum Netzwerken.





Gibt es in der Mitarbeiterführung auch Überschneidungen in den Ländern oder gibt es etwas, was Sie aus all diesen Kulturen mitgenommen haben, auch für Ihren Führungsstil, wo Sie sagen, ja, das ist ein Generalrezept oder das ist wirklich gut?

Was sich bei mir eingeprägt hat, ist, unterschiedliche Sichtweisen einnehmen zu können. Sie werden nie erleben, dass ich irgendetwas entscheide, ohne darauf zu achten, wie beispielsweise die amerikanischen oder chinesischen Kolleginnen und Kollegen darauf reagieren würden. Das ist besonders maßgebend, wenn man Standards, Policies und Prozesse im Personal- oder Rechtsbereich einführt. Daher ist es wichtig, die internationalen Kolleginnen und Kollegen in die Entscheidungsfindung von Standards und Prozessen mit einzubeziehen und nicht aus der Sichtweise „Bergheim ist der Nabel der Welt“ zu machen, nur weil das Headquarter in Österreich ist. Deshalb dränge ich immer, die Kolleginnen und Kollegen mit ins Boot zu holen. Natürlich dauert das ein bisschen länger und ist anstrengend. Aber für das Ergebnis ist es einfach besser, davon bin ich fest überzeugt.

Kommen wir zum Thema Diversität. Sie haben gesagt, das ist eines Ihrer Steckenpferde, das Ihnen besonders wichtig ist. Internationale Großkonzerne beschäftigen Diversity Teams oder sogar einen Chief Diversity Officer. Wie stehen Sie zum Thema Diversität?

Diversität kommt nicht von allein, sie muss getrieben werden. Man braucht viele Verbündete, um das Thema voranzutreiben. Das Einfachste wäre, wenn ich lauter Maria Kollers einstelle, die genau so sind wie ich, denn ich weiß, wie sie ticken. Ist es das Beste fürs Unternehmen? Wahrscheinlich nicht. Wie setzt

man das Thema auf? Indem man eine klare Zielsetzung hat. Die größten Treiber sind das Geschlecht und die Internationalität, die Herkunft. Das sind die zwei größten Hebel, die man auch messen kann.

Ist Diversität Ihrer Meinung nach eine Bereicherung oder gibt es auch viele Herausforderungen in der Umsetzung?

Wenn man ehrlich ist, ist Diversität anstrengend, aber man ist dadurch erfolgreicher. Es fängt schon damit an, dass das Recruiting ein bisschen länger dauert, um die passende Kollegin oder den passenden Kollegen zu finden. Vor allem wenn man Frauen für Industrieunternehmen gewinnen möchte, benötigt man eine andere Herangehensweise, um sie zu erreichen. Denn fälschlicherweise trauen sich meistens Frauen weniger zu, als sie tatsächlich können, weshalb man diese fast zu ihrem Glück „zwingen“ muss. Dafür sind die Rahmenbedingungen und die Unternehmenskultur wichtig.

Menschen neigen dazu, sich Menschen näher zu fühlen, die ihnen ähnlich sind, im Sinne von Werten, Meinungen, etc. Welche Rahmenbedingungen muss die Organisation schaffen, damit sich vielfältige Perspektiven entfalten, damit neue Ideen entstehen können?

Es gibt nicht die eine Initiative. Es ist ein großer bunter Strauß an Maßnahmen. Eine Maßnahme davon sind Unconscious Bias Trainings, also das Aufzeigen von unbewussten Vorurteilen. Dieses Training befasst sich damit, wie unser Verstand,



**Veränderung ist etwas,
was absolut normal und
notwendig ist.**



**In der Firma erwarte
ich ein professionelles
Miteinander.**



unsere Wahrnehmung konditioniert wurde, sich zu verhalten, wenn wir Menschen begegnen, die anders sind als wir. Wenn man sich dessen nicht bewusst wird, kann man auch nichts ändern. Das ist das eine.

Zum anderen kann man Kolleginnen und Kollegen aus anderen Regionen aktiv ansprechen, um bei Entwicklungsprogrammen teilzunehmen. Dabei wird eine gewisse Anzahl an Plätzen für diese internationalen Kolleginnen und Kollegen reserviert. Das Programm beginnt auch nicht, solange sie nicht mit an Bord sind.

Ein anderer Ansatz, um die Vielfältigkeit im Unternehmen zu fördern, ist die Kommunikation. Eine meiner großen Lernkurven beim letzten Unternehmen war, dass sich auf 100 offene Positionen keine einzige Frau beworben hat. Der Grund dafür war, dass diese aktiv auf die Position angesprochen werden wollten. Das war mir damals nicht so bewusst. Zudem muss man auch Stellenangebote anders ausschreiben. Frauen bewerben sie nicht auf Stellen, wo sie meinen, sie haben nicht 100 Prozent der Anforderungen erfüllt. Männer hingegen schon. Dies darf man nicht außer Acht lassen.

Ich würde nun zum nächsten Thema wechseln. Sie haben es ganz zu Beginn angesprochen, und es dürfte auch eine Herzensangelegenheit von Ihnen sein, und zwar das Thema Change-Management. Wie stehen Sie Veränderungen generell gegenüber?

Veränderung ist etwas, was absolut normal und notwendig ist, und das müssen wir so an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren. Die Krisen der vergangenen Jahre waren ein Beschleuniger von Change. Beispielsweise wurde die Digitalisierung durch Corona vorangetrieben. Das mobile Arbeiten wäre vorher undenkbar gewesen. Das ist dann der Hard Core Change, durch Disruption, durch Krisen.

Aber gute Unternehmen – und da zähle ich PALFINGER dazu – machen quasi permanent Change. Wenn ich permanent Change mache, bin ich auf solche Krisen viel besser vorbereitet. Wenn ich schon eine Policy habe zum mobilen Arbeiten und dann kommt so eine Krise, dann bin ich viel schneller in der Umsetzung.

Es klingt zwar komisch, aber Change durch eine Krise ist einfacher. Denn es hinterfragt keiner. Wenn alles gut läuft, wieso sollte man etwas ändern? Das ist aber eine falsche Sichtweise. Ich will bereits jetzt für die nächsten zwei Jahre vorbereitet sein.

Ehrlichkeit und Fairness sind Ihnen ganz wichtig. Wie sehr kann man in Change-Prozessen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber von Anfang an immer ehrlich sein? Sind Sie für die direkte Kommunikation?

Prinzipiell bin ich immer eine starke Anhängerin von Transparenz. Und auch mal offen zu kommunizieren, was wir vielleicht jetzt noch nicht wissen. Eine Kommunikation ist besser als gar keine. Zu sagen, dass man momentan noch keine Antwort auf etwas hat und die Kolleginnen und Kollegen an dem Thema arbeiten und in einem halben Jahr mehr dazu sagen können, beispielsweise. Man muss zielgruppenspezifisch kommunizieren, aber je transparenter man ist, desto besser ist es.

Welche Social Skills und Werkzeuge geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Bzw. was braucht man, dass man durch Change gut durchkommt?

Was ich persönlich am wichtigsten finde, ist das „Level of insight“, wie die Amerikaner sagen würden. Also wie stark man sich selbst hinterfragt. Und das ist für mich die Grundvoraussetzung für Weiterentwicklung. Nur Kolleginnen und Kollegen, die sich hinterfragen, sind auch bereit, an sich zu arbeiten. Und das braucht es aber in dieser Welt, die sich permanent ändert. Und dann natürlich offen und neugierig zu sein und im Team zu arbeiten, da die Welt viel zu komplex ist, dass eine oder einer alle Antworten hat.

Wir nähern uns nun dem Ende unseres Gesprächs. Die nächsten Monate und Jahre werden Sie Ihren Fußabdruck im Unternehmen hinterlassen. Welche Werte sind Ihnen besonders wichtig und welche möchten Sie ins Unternehmen tragen?

Ich würde es an drei Dingen festmachen. Das erste ist: Diverse Teams sind erfolgreicher. Diese wird es in Zukunft bei PALFINGER mehr geben. Ich bin auch ein Fan von Offenheit und direktem Feedback. Das ist einfach wahnsinnig wichtig für die Weiterentwicklung und auch, um an Schwachstellen zu arbeiten. Zudem sind mir faire Prozesse und Systeme wichtig. Auch bezogen auf die Weiterentwicklung von Kolleginnen und Kollegen. Das sind so die drei Sachen, die ich definitiv vorantreiben möchte.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil kurz und bündig beschreiben?

Unkompliziert, klar, direkt, aber herzlich.

Gibt es irgendetwas, wo Sie sagen, da gehe ich keine Kompromisse ein?

Ja, das ist Compliance. Zero Tolerance Policy und das professionelle Miteinander. Egal, was die Kolleginnen und Kollegen privat machen. Aber in der Firma erwarte ich ein professionelles Miteinander.

Heute haben wir viel über Sie erfahren dürfen. Danke für die vielen Einblicke, die Sie uns über Ihre berufliche Laufbahn, auch Intentionen und Ihre Stellung zum Thema Diversity, Change, Fairness, Führungsstil gegeben haben. Woran sollen wir denken, wenn uns Maria Koller in unserem Arbeits- und Wirtschaftsalltag begegnet? Was soll uns in den Köpfen bleiben?

Das Erste, was ich vorausschicken möchte: Ich habe mich bewusst für PALFINGER entschieden. Es ist ein super großartiges, internationales, erfolgreiches Unternehmen. Und an der Stelle kann ich auch alle nur einladen, hier mitzumachen. Wenn man mich bei PALFINGER trifft, dann muss ich die Kolleginnen und Kollegen vorwarnen, dass ich wahnsinnig viele Fragen stelle, die jede Agenda sprengen. Ich bin einfach interessiert an den Themen und es verbessert meine Arbeit, wenn ich verstehe, was die Kolleginnen und Kollegen vor Ort antreibt, womit sie sich beschäftigen.

Herzlichen Dank für das Gespräch, Frau Koller!





Ausbildung im Fokus

PALFINGER bildet junge Menschen in 18 technischen und kaufmännischen Berufen aus. Ausbildungsleiter Bernhard Eicher weiß, worauf es dabei ankommt. Auf ehrliche Kommunikation, eine solide Grundausbildung und spannende Perspektiven. Dabei entstehen auch ganz neue Berufsbilder.





Herr Eicher, Sie sind bereits seit vielen Jahren bei PALFINGER als Ausbildungsleiter tätig. 2023 wurde der neue PALFINGER Campus in Lengau eröffnet. Wie würden Sie PALFINGER generell als Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber beschreiben?

Bei PALFINGER können wir bereits auf 50 Jahre Erfahrung als Ausbildungsbetrieb zurückblicken. Aktuell bieten wir 18 technische und kaufmännische Lehrberufe an. Wir evaluieren unser Ausbildungsangebot regelmäßig mit unseren Kolleginnen und Kollegen und der Personalabteilung. So wissen wir immer sehr genau, welche Fähigkeiten zukünftig benötigt werden und welche Berufe es dazu gibt. Dadurch können wir eine sehr gute, moderne und zukunftsorientierte Ausbildung anbieten und neue Berufsbilder implementieren. So zum Beispiel den Beruf der Fertigungsmesstechnikerin und des Fertigungsmesstechnikers.

Durch die globale Struktur können wir unseren Lehrlingen auf lokaler, regionaler und internationaler Bühne Perspektiven und umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten bieten. Eine solide Grundausbildung, auf der die Spezialisierung aufbaut.

Sie haben die Implementierung des neuen Lehrberufs als Fertigungsmesstechnikerin und -techniker angesprochen, wie kam es zu dieser Implementierung?

Im Bereich der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements arbeiten viele Menschen, die eine große Affinität zu diesem Themengebiet haben, aber dazu keine eigene Ausbildung abgeschlossen haben, weil es keine Ausbildungsangebote gab. Gemeinsam mit anderen großen österreichischen Betrieben haben wir daher diesen neuen Lehrberuf etabliert. Dies war auch sehr erfolgreich und kann als eine Errungenschaft gesehen werden. Denn unsere Berufswelten spiegeln die Veränderungen in der Arbeitswelt sehr genau wider. Als ich meine Lehre begonnen habe, gab es klassisch die Schlosserin und den Schlosser. Heute setzt sich der Beruf der Schlosserin und des Schlossers aus acht Hauptmodulen zusammen. Das ist ein hoher Grad an Spezialisierung.

Häufig hört man, dass sich zu wenig junge Menschen für eine Lehrausbildung interessieren. Ist dies aus Ihrer Sicht auch ein Problem?

Aus meiner Sicht wird die Wahrnehmung der Lehre an sich wieder positiver. Bei PALFINGER haben wir zudem das Glück, dass wir Role-Models wie z.B. Daniel Schinagl haben. Er hat 2022 die Staatsmeisterschaften im Schweißen gewonnen und an der Weltmeisterschaft in Nordamerika teilgenommen. Weltweit ist er der siebtbeste Schweißer, das ist das beste Ergebnis, das Österreich je in dieser Kategorie erzielt hat. Wir erhalten Bewerbungen, in denen steht „Ich will den Weg von Daniel gehen und Schweißer werden“.

Bei den Austrian Skills haben wir 2023 im Schweißen den ersten und den dritten Platz erzielt. Das geht über die sozialen Medien viral und hilft uns, heute die Facharbeiterinnen und Facharbeiter von morgen für uns zu gewinnen.

Sie haben bereits die vielfältigen Möglichkeiten der Lehrberufe angesprochen. Aber was macht für Sie eine Lehre so attraktiv?

Zum einen ist sie eine solide Grundausbildung, sie bietet viele Möglichkeiten und berufliche Perspektiven und sie ist ein guter Start ins Berufsleben.

Viele Länder sind an unserem System der dualen Ausbildung interessiert, das wir ja immer noch erweitern. Neben der klassischen Lehre gibt es die Lehre mit Matura, die Duale Akademie als auch Study & Work für Menschen, die bereits über die AHS-Matura verfügen. Es gibt also einen bunten Strauß an Möglichkeiten, der immer attraktiver wird. Und genau das vermitteln wir gezielt den Jugendlichen, ihren Eltern und Großeltern. Etwa am Tag der Lehre.

Ich habe selbst 1993 mit einer Lehre begonnen und sehe, dass sich seither Technologien, Arbeitsumfelder und Berufsbilder gewandelt und verändert haben.

Wenn Sie Ihre Lehre von damals mit heute vergleichen, was hat sich aus Ihrer Sicht außer den angesprochenen Technologien, Arbeitsumfeldern und den Berufsbildern gewandelt? Gibt es hier Unterschiede zwischen den Generationen?

Geändert hat sich die Kommunikation mit den Lehrlingen. Wir leben heute eine Ausbildung auf Augenhöhe. Die Lehrlinge sind unsere Kolleginnen und Kollegen von morgen. So gehen wir auch mit ihnen um – und nehmen damit Rücksicht auf ihre Welt und Werte.

In den vergangenen Jahren wurden immer mehr Initiativen ins Leben gerufen, welche Frauen für technische Berufe begeistern sollen. Wie sind Ihre Erfahrungen, ist es schwer, junge Frauen für technische Berufe zu gewinnen?

Frau und Technik funktioniert bei PALFINGER seit vielen Jahren sehr gut. Wir haben inzwischen einen Frauenanteil von 20 Prozent und technische Ausbilderinnen am Campus. Das macht die Runde. Und die jungen Frauen sehen natürlich auch, dass technische Berufe viele Perspektiven bieten.



Sie haben bereits den Tag der Lehre angesprochen und dass Sie hier nicht nur die Jugendlichen, sondern auch die Eltern und Großeltern mit einbeziehen. Welche Reaktionen erhalten Sie von diesen?

Das ist oft der Wow-Effekt bei den Eltern. Die sagen dann, dass sie gar nicht wussten, wie abwechslungsreich, vielseitig und interessant eine Lehre, ein Berufsbild sein kann. Auch das führt dazu, dass die Lehrausbildung wieder positiver wahrgenommen wird.

Die Lehrberufe sind heute deutlich komplexer und spezialisierter als früher und dennoch hört man, dass den Jugendlichen nach der Pflichtschule Kompetenzen in Lesen, Schreiben und Rechnen fehlen. Haben Sie diese Erfahrungen auch gemacht?

Ja, das haben wir. Ein Beispiel ist das geometrische Zeichnen, das aus der Pflichtschule herausgenommen wurde. Das ist aber wichtig für das räumliche Vorstellungsvermögen von Tischlern, Zimmerern, Maurern oder auch Maschinenbauern.

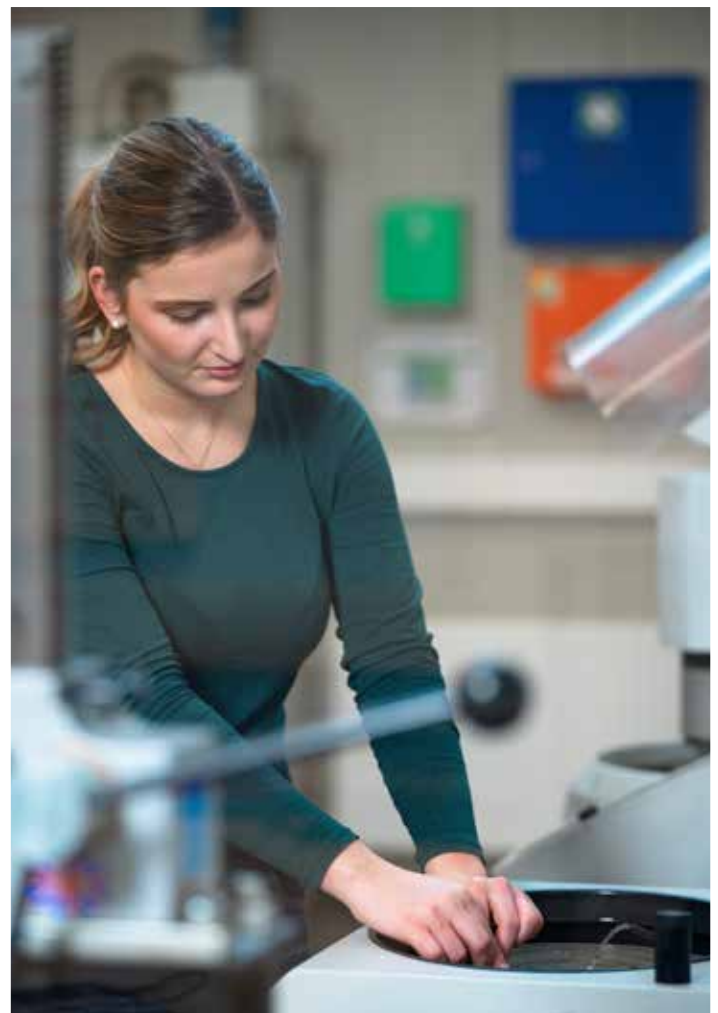
Wie gehen Sie bei PALFINGER damit um?

Wir haben eigene Programme entwickelt. So bieten wir im PALFINGER Campus eigenen Nachhilfeunterricht an, der gleichzeitig die Vorbereitung für die Berufsschule ist. Damit haben wir auch ein Angebot an AHS-Maturanten, die zum Beispiel mit technischer Mathematik nichts zu tun hatten und die wir so fundiert in die Thematik einführen.

Das heißt, wir achten darauf, dass alle unsere Lehrlinge vom selben Niveau aus starten. Und die Jugendlichen sehen das als Chance, die sie gerne und begeistert annehmen. Der Campus soll für junge Menschen ein Ort, ja vielleicht sogar eine Art Heimat sein, in der sie wachsen und lernen können. Da sind natürlich auch Fehler erlaubt und es gibt keine falschen oder dummen Fragen, sondern Kommunikation auf Augenhöhe.

Wir hatten zum Beispiel eine junge Frau, deren Eltern sagten, dass sie eine mathematische Schwäche hat. Sie haben wir so lange gefördert und gefordert, dass sie die Berufsschule und Facharbeiterprüfung mit Erfolg abgeschlossen hat. Darauf sind wir sehr stolz. Es ist sehr intensiv, aber am Ende des Tages sollen die Burschen und Mädels merken, dass Ausbildung auch Spaß machen kann. Mit einer Lehr bist wer.

Herr Eicher, vielen Dank.



Zur Person:
Bernhard Eicher
 ist Director Apprentice Development & Training EMEA bei der PALFINGER AG. Zudem wurde er in den Rat für neue Arbeitswelten von Martin Kocher (Bundesminister für Arbeit) berufen.

... auf den *zweiten* Blick

Emilia Bruckmann hatte in der Schule eine Schwäche für Chemie und Mathematik. Heute ist sie Werkstofftechnikerin und hat bei PALFINGER als Erste diese Ausbildung absolviert und mit Auszeichnung bestanden. Jetzt bringt sie mit allen Mitteln Stahl und Bleche an ihre Belastungsgrenzen – und erhöht so die Produktsicherheit.

Sie ist bei PALFINGER diejenige, die Materialien dem absoluten Härtestest unterzieht, und zwar aus gutem Grund. „PALFINGER-Produkte sind höchsten physischen Belastungen ausgesetzt. Als Werkstofftechnikerin im Analysezentrum stelle ich sicher, dass zum Beispiel unsere Bleche im kalten Norden Norwegens ebenso viel aushalten wie in Österreich oder im heißen Abu Dhabi“, erklärt Emilia Bruckmann. Dazu werden die Bleche zum Beispiel in einer eigenen Kühlkammer mit bis zu minus 70 Grad Celsius auf ihre Sprödigkeit hin überprüft. „Meine Arbeit muss absolut genau und fehlerlos sein. Weil im echten Einsatz darf nichts passieren“, sagt sie.

Emilia Bruckmann ist Pionierin. Sie war der erste Lehrling bei PALFINGER, der die Lehre zum Werkstofftechniker absolviert hat. Inzwischen gibt es einen zweiten Werkstofftechnik-Lehrling, einen Burschen diesmal, merkt sie an. „In meinem Umfeld finden es alle super, wenn Frauen in der Technik Fuß fassen. Typisch ist das noch nicht, aber es werden immer mehr“, erzählt Emilia Bruckmann.

Ein Treffer in der Berufslotterie

Chemie, Physik und technische Fragen, diese Fächer und Themen haben sie bereits in der Schule fasziniert, erinnert sich Emilia Bruckmann. Sie belegte Zusatzunterricht und die entsprechenden Wahlfächer. An einen technischen Lehrberuf aber dachte sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Das änderte sich, als sie nach dem Pflichtschulabschluss feststellte, dass sie mehr machen möchte als „nur“ in der Schule zu sitzen. Und dass Geld zu verdienen auch nicht falsch wäre. „Eigentlich habe ich bei PALFINGER als Konstrukteurin geschnuppert. Aber dann hatte ich mein Abschlussgespräch mit Herrn Eicher“, blickt sie zurück.

„Wir wussten zu diesem Zeitpunkt, dass wir unser Team in der Werkstofftechnik ausbauen müssen“, erinnert sich Bernhard Eicher und fährt fort: „Und dann sitzt da Emilia und erzählt von ihrem Interesse an Technik und Chemie. Also habe ich ihr von der Ausbildung zur Werkstofftechnikerin erzählt und bin gleich mit ihr in unser Analysezentrum gegangen.“ Für beide Seiten ein Treffer. Emilia Bruckmann erinnert sich, dass sie an diesem Tag mit einem breiten Lächeln im Gesicht nach Hause gekommen ist. Und mit dem Wissen, einen Beruf gefunden zu haben, der passt.

Wie alle Lehrlinge bei PALFINGER absolvierte Emilia eine Grundausbildung, bei der vom richtigen Bohren über das Fräsen bis hin zum Schweißen gelernt wird und bei der verschiedenste Abteilungen durchlaufen werden. Damit ist eine gute Basis gelegt, die ihr und ihren Kolleginnen und Kollegen im Analysezentrum die Fehlerfindung erleichtert. „Wenn wir fehlerhafte Bauteile zur Untersuchung bekommen, ist es wichtig zu wissen, ob sie gedreht oder gefräst worden sind, welche Kräfte schon auf dieses Bauteil eingewirkt haben. Alles spielt zusammen, um zu einem Ergebnis zu gelangen“, erklärt Emilia Bruckmann.

Schneiden, fräsen, ätzen, schleifen, ziehen

Emilia ist nicht nur in der Qualitätskontrolle tätig, sondern

auch in der Analyse von Materialien und Komponenten, die für neue Entwicklungen wichtig sind. „Dafür erhalten wir beispielsweise Bauteile für eine Erstbemusterung, bei der wir analysieren, was noch nicht passt, wo wir was und wie weiterbringen können, was wir verbessern müssen.“ Dazu verfügt das Analysezentrum über weit mehr als die eingangs erwähnte Kühlkammer. Im Labor befinden sich die eher feinen Maschinen, mit denen die Materialien aufbereitet werden. „Wir schneiden Proben auf eine gewisse Dicke, damit wir sie einbetten und dann unter dem Mikroskop analysieren können“, schildert die Werkstofftechnikerin. Unter einem Lichtbogen mit über 4.500 Grad wiederum werden Legierungselemente zum Verdampfen gebracht, um auf diese Art und Weise zu überprüfen, wie viele verschiedene Elemente in einem Metall vorhanden sind. Materialien werden geätzt, gefräst und geschliffen, um ihre Struktur und ihre Eigenschaften zu definieren. Mehr noch, sie werden bis an ihre absoluten Belastungsgrenzen gebracht. Hierfür stehen ihr und dem Team deutlich größere Maschinen zur Verfügung. Die Zugprüfmaschine zum Beispiel, die mit kontinuierlicher Kraft die Probe belastet und auseinanderzieht, bis nichts mehr geht. „Dabei erkennt man, welche Zugfestigkeit wir haben und wie hoch die maximale Kraft ist, bis es zum Bruch kommt“, erläutert Bruckmann. Die Zugkraft erreicht bis zu 25 Tonnen.

Ein Höchstmaß an Sicherheit und Perspektiven

Was immer an Materialien, an Stählen und Blechen bei PALFINGER für beispielsweise Ladekrane oder Hubarbeitsbühnen zum Einsatz kommt, im Analysezentrum wird es auf Herz und Nieren geprüft. „Unsere Produkte stehen für ein Höchstmaß an Sicherheit im Einsatz. Deswegen sind unsere Überprüfungen ein wesentlicher Bestandteil der Produktion. Ich arbeite mit dem Bewusstsein, dass meine Arbeit exakt, genau und absolut zuverlässig sein muss, weil einfach nichts passieren darf“, betont sie.

Diese fundierte Qualitätskontrolle wissen auch unsere Partner zu schätzen, wirft Bernhard Eicher ein: „In enger Abstimmung mit unseren Lieferanten konnten wir viele Erstbemusterungen durchführen. Es wurden die mechanisch-technologischen Eigenschaften und auch die Schweißbarkeit von Materialien unter die Lupe genommen. Das ist Vorsprung durch Wissen und Können. Werkstofftechniker:innen und Expert:innen wie Emilia Bruckmann sind am Arbeitsmarkt nicht leicht zu finden, aber für ein Unternehmen wie PALFINGER unverzichtbar, erklärt Bernhard Eicher. Deshalb konzentriert sich PALFINGER darauf, den Nachwuchs im Haus auszubilden. „Mir war bei unserem ersten Gespräch sofort klar, dass ich diese junge Frau, die schulisch über alle notwendigen Skills verfügt, überzeugen kann, bei uns zu lernen“, erinnert sich Bernhard Eicher.

Im August 2023 hat Emilia Bruckmann ihre Lehre abgeschlossen. Fertig ist sie damit noch lange nicht, betont sie. Die Facharbeiterprüfung folgte im Oktober. Als nächstes steht die Matura an, auf die sie sich parallel zu ihrer Ausbildung vorbereitet hat. „Statt des Wahlfachs mache ich dann gleich den Meister. Damit habe ich sehr früh schon viel erreicht“, zieht sie eine erste Bilanz ihres bisherigen Berufslebens. Vielleicht, überlegt sie weiter, legt sie auch noch ein Studium ein. Auf jeden Fall aber wird sie zusätzlich vertiefende Ausbildungen absolvieren. „Da gibt es noch so viel, das man machen und lernen kann. In meinem Bereich hört das einfach nie auf. Und das ist großartig“, freut sich Emilia Bruckmann.





Geballte FRAUEN- POWER

Lateinamerika (LATAM) ist eine vielfältige und spannende Region. Wer hier Erfolg haben will, muss seine Fähigkeiten gezielt ausspielen. Der aktuell für PALFINGER erfolgreichste Markt in der Region Lateinamerika ist Brasilien, der drittgrößte Agrarexporteur weltweit. Um optimal für die Gegebenheiten vor Ort gewappnet zu sein, setzt PALFINGER dabei auf erfolgreiche Partnerschaften. So zum Beispiel auch mit dem Unternehmen Emáquinas der Diniz-Schwestern.

Brasilien, der größte Staat Lateinamerikas, zählt mit einem Bruttoinlandsprodukt von rund 1.920 Milliarden US-Dollar zu den zehn größten Volkswirtschaften der Welt. Zudem ist er momentan einer der vitalsten Märkte in der Region. Von der Rezession infolge der Covid-19-Pandemie erholte sich das Land überaus rasch und erreichte bereits 2021 wieder das Vorkrisenniveau. Seither pendeln die jährlichen Wachstumsprognosen bei Werten rund um die drei Prozent.

Der russische Angriffskrieg, der die globalen Konjunkturaussichten nach wie vor maßgeblich trübt, hat Brasilien in seiner Rolle als eminent wichtiger Agrar- und Rohstoffproduzent nochmals gestärkt. PALFINGER hat gerade im brasilianischen Agrarsektor und in der Bergbauindustrie einen guten Ruf. Die Qualität der Produkte, der hohe Innovationsgrad und die engen, vertrauensvollen Partnerschaften sind das Fundament, auf dem der Geschäftserfolg von PALFINGER in Brasilien beruht. Wenn sich eine vertrauensvolle Partnerschaft darüber hinaus noch mit einer besonderen Geschichte kombiniert, dann ist der Erfolg vorprogrammiert, wie jener der drei Schwestern Diniz.

Seit 1998 ist das Unternehmen Emáquinas, im brasilianischen Bundesstaat Minas Gerais, ein exklusiver PALFINGER Händler, mit einer beeindruckenden Palette an PALFINGER-Produkten und Zubehör, und vor Ort bestens vernetzt. Zudem ist Minas Gerais eines der Zentren für den industriellen Anbau aller Arten von landwirtschaftlichen Produkten. Was gute Voraussetzungen für ein stark in den Markt integriertes Unternehmen wie PALFINGER sind. Als im Jahr 2020 der Eigentümer von Emáquinas verstarb, beschlossen seine drei Töchter Karla, Paula und Flávia, das Unternehmen zu übernehmen und die

Erfolgsgeschichte fortzusetzen. Der Zeitpunkt hätte nicht schwieriger sein können. Zu dem familiären Verlust kamen die Auswirkungen der Covid-Pandemie, unsichere Lieferketten, unklare Aussichten sowie steigende Kosten hinzu.

Während Karla Verwaltung und Finanzen übernahm, fokussierte sich Paula auf die Leitung des Verkaufsteams und Flávia auf Prozessorganisation und Großkundenbetreuung. Diese Kombination ihrer Stärken und Interessen erwies sich für die drei Schwestern als sehr erfolgreich. Zusätzlich können sie auf ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ihrem Vater aufbauen. Der Markt, und vor allem die Kunden waren ihnen nicht unbekannt. Innerhalb kürzester Zeit knüpften sie an die Erfolge des Vaters an und – bauten sie aus. Die Kunden in ihrer Region vertrauen ihnen, ihrem Wissen und ihrer Expertise. „Wir sind belastbar, mutig und loyal gegenüber unseren Prinzipien, Partnern und Lieferanten. Wir sind aber auch bescheiden genug, um zu erkennen, dass wir immer dazulernen können“, teilen die Schwestern mit.

Zu tun gibt es im Bundesstaat Minas Gerais genug. So wie in ganz Brasilien, wo die Landwirtschaft rund 22 Prozent des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaftet. 45 Prozent der Landesfläche sind landwirtschaftlich nutzbar, und dank günstiger klimatischer Verhältnisse und ausreichender Niederschläge sind in den meisten Regionen pro Jahr zwei, teilweise sogar drei Ernten möglich. Das macht Brasilien nach der EU und den USA zum weltweit drittgrößten Exporteur von landwirtschaftlichen Gütern. Diese Voraussetzungen ermöglichen es PALFINGER, seine starke Marktposition weiter auf- und auszubauen.





Fokus LATAM



2023 eröffnete PALFINGER in Sorocaba im brasilianischen Bundesstaat São Paulo eine neue Niederlassung mit einem Schulungszentrum, einem Demo-Center sowie der Infrastruktur für Fahrzeugaufbauten, Installation und Wartung. Mit dem neuen Standort steigert PALFINGER seine Kapazitäten in der Fahrzeugaufbauten um mindestens 50 Prozent.

Ende August 2023 nahm PALFINGER an der größten Landwirtschaftsmesse Lateinamerikas mit 882.000 Besuchern teil. PALFINGER unterstützt mit seinen Ladekränen verschiedene Produktionsphasen der Agrarindustrie – vom Einbringen der Ernte über den Transport bis hin zur Lagerung.

Die starke Positionierung von PALFINGER im Agrargeschäft trug 2023 maßgeblich dazu bei, dass trotz eines Nachfrage- und Preisrückgangs für wichtige Exportrohstoffe wie Kupfer, Zink und Eisenerz und die traditionellen Zielmärkte schrumpften, konnte die Marktpräsenz gehalten und ausgebaut werden konnte.





Eine nachhaltige Zukunft gestalten: Ein Anspruch, der auch an Unternehmen gerichtet wird. Wir sprechen mit Thiemo Färber, Head of Sustainability bei PALFINGER, und Frank Sprenger, langjähriger Strategieberater im Bereich Nachhaltigkeit und Gründer von fors.earth, darüber, was Nachhaltigkeit ausmacht, was sie braucht, was sie nicht braucht und ob es sie braucht.

Zum Einstieg und weil die einfachsten Fragen oft die schwierigsten sind: Was ist Nachhaltigkeit?

Frank Sprenger: Damit beschäftige ich mich seit 1992 und suche immer noch nach einer vernünftigen Definition – es gibt viele verschiedene. Rein formal kann man die Definition nach Gro Harlem Brundtland wählen, die besagt: Nachhaltigkeit bedeutet, die Bedürfnisse der heutigen Generationen zu erfüllen, ohne zukünftigen Generationen die Möglichkeiten zu nehmen, ihre zu erfüllen. Was das betrifft, sind wir leider auf einem sehr schlechten Weg. Ein anderer Definitionsansatz erfolgt über die 17 Ziele der Vereinten Nationen. Diese setzen bei der Bekämpfung von Armut an und spannen den Bogen bis hin zum partnerschaftlichen Erreichen nachhaltiger Entwicklungsziele. Im Grunde geht es Nachhaltigkeit darum, die sich dramatisch verändernden Lebensgrundlagen für acht Milliarden Menschen sicherzustellen.

Thiemo Färber: Nachhaltigkeit ist eine mögliche Antwort auf die Frage: „Welchen Mehrwert kann ich leisten?“ Menschen erreichen gemeinsam mehr als jeder für sich allein. Das eröffnet neue Möglichkeiten und stößt gleichzeitig an Grenzen. Das gilt nicht nur für eine Einzelperson, sondern auch für Unternehmen. Sie existieren und handeln nicht isoliert, sondern stehen laufend mit ihrer Umgebung, den verschiedensten Stakeholdern in Beziehung. Damit bedeutet Nachhaltigkeit konsequenterweise, neben dem Reingewinn weitere Aspekte bewertbar zu machen und in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen.

Sie sagen, Unternehmen interagieren permanent mit ihrem Umfeld. Welchen Einfluss hat ein Maschinenbau- und Technologieunternehmen wie PALFINGER auf Gesellschaft und Umwelt?

Thiemo Färber: Wir setzen uns bei PALFINGER bewusst mit unseren Einflüssen auf die Umwelt auseinander. Dazu nutzen wir das Instrument der Wesentlichkeitsanalyse. Das ist eine Befragung aller relevanten internen und externen Stakeholder. Damit sind betroffene und interessierte Menschen gemeint, die uns helfen festzustellen, welchen Einfluss ich als Unternehmen auf die Umwelt oder auch auf die Menschen habe. Und auch umgekehrt: Wie beeinflussen mich aktuelle Ent-

wicklungen? Auf dieser Basis setzen wir ganz pragmatisch dort an, wo unsere Wirkung am stärksten ist. Das heißt, wir gehen allen unseren Aktivitäten buchstäblich auf den Grund. Damit schaffen wir Vertrauen. Denn das Bauchgefühl ist ein guter Indikator. Setzt sich ein Unternehmen wirklich mit dem Kerngeschäft auseinander und versucht, etwas aufzubauen? Oder ist es mehr ein Ablenkungsmanöver, weil man sich gerade damit nicht beschäftigen will?

Wie wirkt sich Nachhaltigkeitsmanagement bei einem Industrieunternehmen wie PALFINGER konkret aus?

Frank Sprenger: Das ist die zentrale Frage. Im Prinzip geht es darum: Wo und wie erzielen wir tatsächlich Wirkung? Von der Produktseite her betrachtet, kommt die gesamte Lieferkette, die zur Produktion führt, mit einem Rucksack bereits verbauter Ressourcen, mit einem Wasserrucksack, mit einem CO₂-Rucksack, etc. Hier kann man schon ansetzen und reduzieren. Allerdings sprechen wir damit nur über den sogenannten Fußabdruck, den ein Produkt erzeugt, bis es beim Kunden ist. Der eigentliche und wirksamere Hebel liegt aber in der Nutzungsphase. In diesem Fall ist auch das Kundeninteresse größer. Hier kann man beispielsweise hochqualitative Ressourcen einsetzen, die erst einmal mehr CO₂-Emissionen verursachen, aber dafür in der Nutzungsphase beim Kunden eine deutlich höhere Effizienz und höhere Reduktion über die gesamte Produktlebensdauer hinweg bieten. Daran hat der Kunde natürlich riesiges Interesse. Und das ist in der Gesamtbilanz der Emissionen positiv. Um nachhaltig Wirkung zu erzielen, muss ein Unternehmen wie PALFINGER also in großen Zusammenhängen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette denken, planen und agieren.

Thiemo Färber: Generell sehe ich hier vier Schwerpunkte, wie PALFINGER Wirkung erzielt: Allen voran geht es – wie eben angesprochen – um den Einsatz von Ressourcen und damit auch um die Kreislaufwirtschaft. Zweitens geht es um die technische und technologische Weiterentwicklung, die die Digitalisierung einschließt. Konkret bedeutet das: Wie mache ich meine Produkte sicherer? Wie optimiere ich sie, sodass sie für die bedienende Person sicher sind und generell kein Schaden angerichtet wird. Ein Paradebeispiel für diesen Ansatz sind die neuen Hubarbeitsbühnen von PALFINGER,



die Digitalisierung und Elektrifizierung verbinden. Indem für ihren Betrieb elektrischer Strom verwendet wird, entfallen am Einsatzort Lärm- und CO₂-Emissionen, womit sich unseren Kunden vollkommen neue Einsatzmöglichkeiten eröffnen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei außerdem die Daten und der Umgang mit ihnen. Bei automatisierten Funktionen muss sichergestellt sein, dass nur das passiert, was auch geplant war. Der dritte Schwerpunkt betrifft die Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeitssicherheit, Weiterbildung und Diversität. Denn nur mit gut ausgebildeten Menschen können wir unseren Beitrag leisten. Viertens, das Übernehmen der Verantwortung für den Kampf gegen die globale Erwärmung.

Welche Bedeutung hat nachhaltiges Wirtschaften für den Kapitalmarkt?

Frank Sprenger: Nachhaltigkeitsstrategien sind mittlerweile investitionsrelevant. Da es dabei um signifikante Summen geht, beeinflussen sie den Kapitalmarkt indirekt. Das wiederum bedeutet für das Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens, dass es von der konjunkturellen und der individuellen ökonomischen Entwicklung des Unternehmens abhängig ist. Denn es kann sein, dass man in einer Hochphase sehr ambitionierte Ziele entwickelt, sich die Investitionen unter veränderten Rahmenbedingungen nicht wie geplant entwickeln und man zumindest vorübergehend zurückstecken muss.

Thiemo Färber: Es ist erfreulich, dass das Wissen und die Anforderungen steigen. Was ich momentan beobachte, ist, dass die Maßnahmen in ihrem Anspruch kritisch hinterfragt werden. Sind beispielsweise 30 Prozent Reduktion definitiv eure Ambition oder könntet ihr euch noch mehr vorstellen? Können weitere Nachhaltigkeitskennzahlen ergänzt werden? Ich glaube, dass der Anspruch des Kapitalmarkts hinsichtlich Nachhaltigkeitsinitiativen und -anforderungen in den kommenden Jahren steigen wird. Und zwar sowohl in der Tiefe als auch in der Breite.

Abgesehen vom Kapitalmarkt und bewusst provokant gefragt – lohnt es sich für Unternehmen, ihren Fokus auf Nachhaltigkeit zu legen?

Thiemo Färber: Nachhaltigkeit ist ein Bereich, mit dem sich viele Menschen auch außerhalb der Arbeit beschäftigen – und wenn sich Menschen eingehend mit einem Thema auseinandersetzen, entsteht etwas Neues. Das haben wir bei einem Projekt gesehen, bei dem das Ziel war, zehn Prozent des Energieverbrauchs in einem Werk einzusparen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben so viele und gute Vorschläge aus allen Bereichen eingebracht, dass schlussendlich deutlich mehr als zehn Prozent Energieeinsparung erreicht wurden. Was ich damit verdeutlichen will, ist: Präsentiert man den Menschen eine Idee und gibt ihnen die Möglichkeit, sich einzubringen, kann man viel erreichen.

Frank Sprenger: Ob es sich lohnt, ist eine Frage, die lustigerweise beim Nachhaltigkeitsmanagement oder bei Nachhaltigkeit gestellt wird, aber beispielsweise nicht beim Finanz- und Rechnungswesen oder bei der Buchhaltung. Lohnt sich die Buchhaltung? Nein, erst mal nicht. Aber ohne geht es auch nicht. Ähnlich ist es bei Nachhaltigkeit. Per se lohnt sich da überhaupt nichts. Wird sie schlecht gemanagt, kostet es nur. Ist das Thema Nachhaltigkeit aber vernünftig integriert, ist sie für Unternehmen ein absoluter Erfolgsfaktor.

Bisher haben Wirtschaft und Unternehmen in einer unbegrenzten Welt agiert. Aber nun stoßen wir überall an die Grenzen. Das heißt, es wird eine Auslese geben zwischen Unternehmen, die sich mit den Rahmenbedingungen auseinandersetzen, und denen, die sie ignorieren. Was nicht heißt, dass man kurzfristig nicht erfolgreich sein kann, wenn man diese Rahmenbedingungen ignoriert. Will man aber ein Unternehmen langfristig erfolgreich leiten und sicher in die Zukunft führen, ist es vollkommen alternativlos, Nachhaltigkeit einzubeziehen.

Vielen Dank für das Gespräch.



Zur Person: Frank Sprenger

berät seit 1992 börsennotierte und mittelständische Unternehmen in den Bereichen Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg und einem anschließenden Studium der Volkswirtschaftslehre an der Wayne State University in Detroit gründete er sein Beratungsunternehmen fors.earth und entwickelt gemeinsam mit seinen Kolleginnen und Kollegen Strategien für große Lebensmitteleinzelhändler, die Audi AG, die Volkswagen Gruppe, DHL oder das deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung.

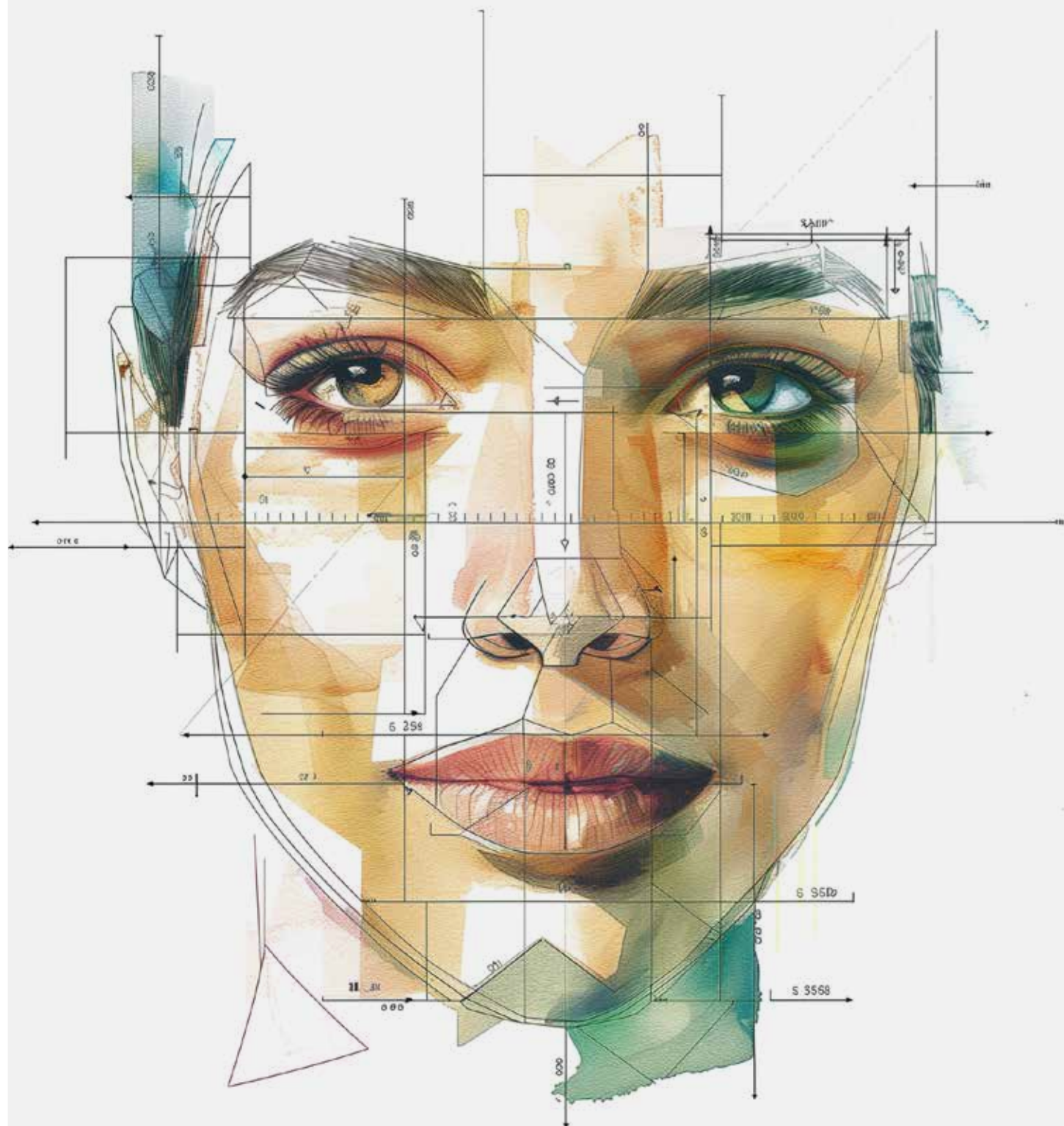
Seine beruflichen Schwerpunkte sind Nachhaltigkeitsstrategien, -Management, Stakeholderdialoge, Moderation und Coaching.



Zur Person: Thiemo Färber

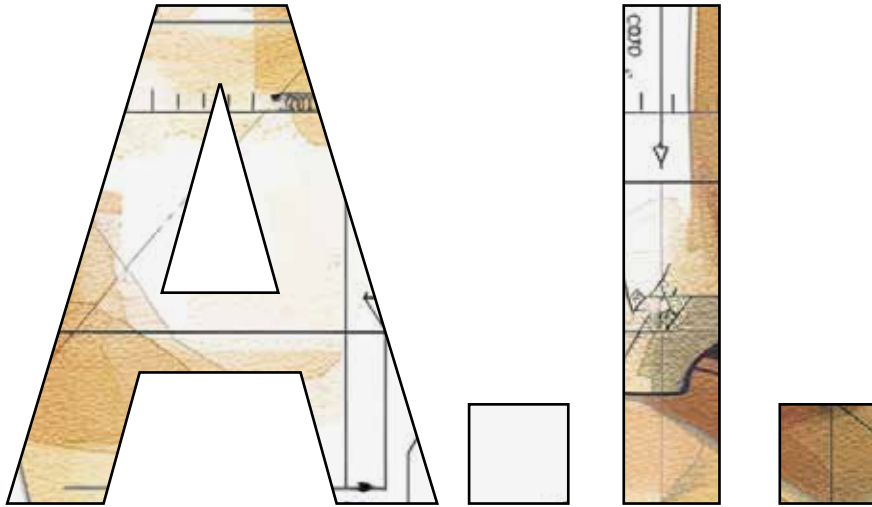
war mehr als 20 Jahre in verschiedenen Positionen bei der Audi AG tätig und studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Hochschule Ingolstadt. Seit Dezember 2022 ist er Head of Sustainability bei PALFINGER. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Nachhaltigkeitsstrategie, Dekarbonisierung, Diversity und Kreislaufwirtschaft.







„Ich habe Angst, Dave.“ HAL 9000 („2001: A Space Odyssey“, 1968)



Die wahren Abenteuer sind im Kopf. Und sind sie nicht im Kopf, dann sind sie ...

Sie sind gekommen und verändern alles,
in Unternehmen, Kundenbeziehungen, Berufsbildern,
Kooperationen und Geschäftsfeldern: Digitalisierung
und neue Technologien, wie Artificial Intelligence.

Stefanie Lindstaedt, Gründungspräsidentin der
Interdisciplinary Transformation University Austria in Linz,
diskutiert mit Philipp Smole, Digital Transformation Officer
bei PALFINGER, Chancen und Herausforderungen und
was es braucht, den Wandel erfolgreich zu gestalten.



Frau Lindstaedt, Herr Smole, wie transformieren Digitalisierung und Artificial Intelligence Unternehmen und Arbeitswelten? Welche Herausforderungen gehen damit einher?

Lindstaedt: Die größte Herausforderung sind aus meiner Sicht die Köpfe. Wichtig ist, Personen im Unternehmen zu haben, die dieses neue Denken darstellen. Sehr stark aus der Datenperspektive auf Dinge zu schauen, fällt den meisten extrem schwer. Daher werden die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, im ersten Schritt oft nicht erkannt. Man sieht nur einzelne Schritte und nicht die wirklich transformative Kraft. Durch ChatGPT ist Bewegung in die Sache hineingekommen, weil man jetzt vor Augen geführt bekommt, was alles möglich ist.

Smole: Es ist ein Thema der Datenperspektive. Daten als solches sind für historisch gewachsene Unternehmen wie PALFINGER durchaus eine Herausforderung. Gewachsene Unternehmen haben eine sehr heterogene Systemlandschaft und -struktur. Wir haben Finanzprozesse, Produktdaten, Maschinendaten, wir haben Daten im Service. Aus ihrer Kombination entsteht etwas Neues. Es ist eine organisatorische Herausforderung, das als eine gemeinschaftliche Aufgabe zu verstehen. Wir haben in den letzten Jahren begonnen, daran zu arbeiten. Das ist eine sehr interessante und spannende Herausforderung, kulturell in der Zusammenarbeit ebenso wie auf technologischer Ebene.

Lindstaedt: Exakt, will man etwas ganz Neues denken, zum Beispiel ein Geschäftsmodell, dann wird es kompliziert. Ich sehe das, als würde man einen Handschuh nehmen und ihn von innen nach außen drehen, auf links drehen. Es ist immer noch der gleiche Handschuh, aber wir betrachten ihn von der anderen Seite – aus der Datensicht. Diese Transformation im Kopf zu vollziehen und nicht alles immer gleich mit dem Produkt in direkter Beziehung zu haben, ist nicht einfach. Deswegen gibt es beim Aufbau neuer Geschäftsmodelle viele Kreativitätsansätze, um die Menschen aus ihren Komfortzonen herauszuholen, um ganz anders, radikal über die Daten nachzudenken. Der nächste große Schritt zusätzlich zur digitalen Transformation einer Organisation ist die Herausforderung, im B2B-Bereich ganze Geschäftsprozesse über Firmen hinweg, also über Grenzen hinweg, zu transformieren. Die ganzen Plattform-Economy-Geschichten im B2C-Bereich, das ist ja die totale Umkehr der Dinge. Da stellt sich die Frage, was kommt bei B2B?

Smole: Am Ende des Tages sind Digitalisierung und Transformation kein Selbstzweck, sondern ermöglichen uns die Entwicklung zum Gesamtlösungsanbieter. Unser Ziel ist es, unsere Kunden in ihrer Wertschöpfungskette nachhaltig zu unterstützen. Ein Beispiel: Sie kennen sicher Hakengeräte, die Container aufnehmen können. Ein interessantes Produkt. Nur fehlen den Endkunden inzwischen immer öfter qualifizierte Fahrer. Also kommt es zu Schäden an Containern oder am Hakengerät. Um den Vorgang zu erleichtern und sicherer zu gestalten, nutzen wir die Rückfahrkamera des Lkws für eine Assistenzfunktion, um die Aufnahme zu erleichtern – unseren Smart Loading Assistant. Wir denken aber weiter und arbeiten derzeit daran, die Geolocation der Container zu nutzen, um unseren Kunden auch Containerlogistik und Kontrollmanagement anzubieten. Das verändert unser Geschäftsmodell. Wir müssen die Aufgaben unserer Kunden

im Detail kennen. Um deren Probleme und täglichen Herausforderungen zu verstehen, unterstützen die Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich Customer & Market Insights unsere hoch qualifizierten Mitarbeitenden im Produktmanagement. Zusätzlich haben wir eine digitale Produktlinie geschaffen, die die kommerzielle Umsetzung solcher Geschäftsmodelle verantwortet. Unser Ansatz war immer schon, dass wir mit und von den Kunden lernen, und dies wird auch in Zukunft ein wesentlicher Fokus sein.

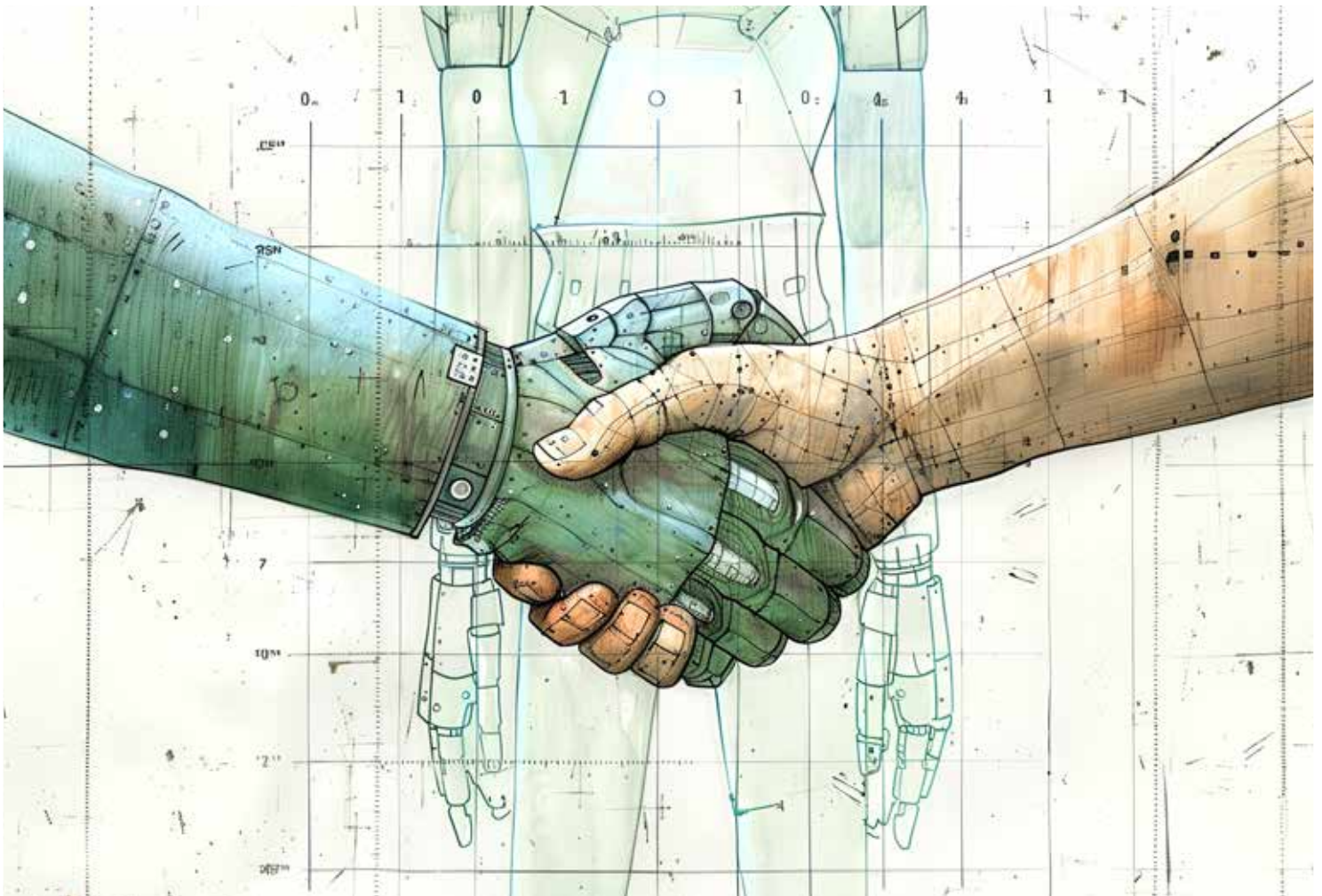
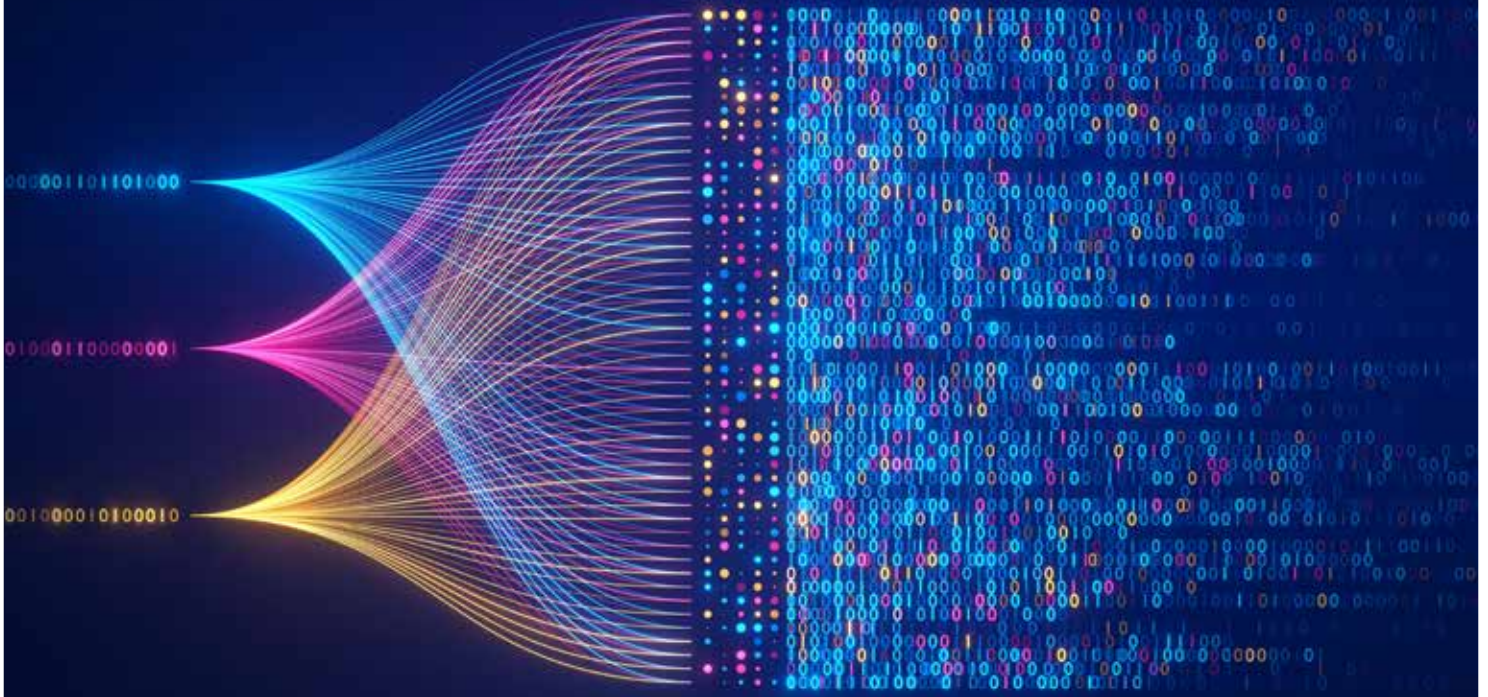
Lindstaedt: Das, was Sie beschreiben, ist genau unser Ansatz. Unser Ziel ist es, die Studierenden zu sogenannten Transformern auszubilden. Die kommen mit einem Bachelor in Informatik, Soziologie, Psychologie oder auch Maschinenbau. Die bringen wir zusammen. Unsere Aufgabe ist, ihnen beizubringen, wie man Probleme angeht, wie man Probleme versteht, wie man Probleme mit kombinierten Kompetenzen gemeinsam angeht. Wir bilden Menschen im holistischen Denken aus. Wir werden weiterhin Experten brauchen. Aber wir brauchen zusätzlich eben Leute, die diese Vernetzung denken und dabei immer auch die digitale Technologie im Hinterkopf haben und wissen, was man in welcher Situation sinnvoll einsetzen kann.

Smole: Ich finde diesen Ansatz total spannend. Die solide technische Basis ist eine wesentliche Grundlage für alles, was wir tun. Die Herausforderung besteht im Management der Komplexität und in der konstruktiven Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche. Neben den Personen mit technischer Expertise brauchen wir Leute, die diesen Rahmen schaffen und von anderen Perspektiven auf Problemstellungen schauen. Als Organisation müssen wir diese Brücken zwischen den unterschiedlichen Expertisen bauen und die Bereitschaft fördern, aufeinander zuzugehen.

Lindstaedt: Wir haben viele Workshops mit Unternehmen gemacht, um die Herausforderungen der Digitalisierung exakt benennen zu können. Ganz oft fehlt dieses gegenseitige Verständnis. Man muss möglichst früh lernen, mit einer anderen Disziplin zusammenzuarbeiten. Man kann sich bei solchen Diskussionen daneben setzen und ganze Studien über Missverständnisse schreiben: Der eine sagt A, der andere versteht B und der Dritte versteht C. Und das Schlimmste ist, wenn sie es nicht merken. Wenn jeder glaubt, der andere hat gesagt, das passt alles so, dann rennt jeder wieder in die falsche Richtung los. Mein Doktorvater nannte das immer die „Symmetry of Ignorance“ zwischen zwei Disziplinen. Bleibt man immer nur seiner eigenen Denkweise verhaftet, schafft man keinen interdisziplinären Dialog. Also müssen wir eine gemeinsame, verbindende Sprache finden.

Smole: Der wesentlichste Teil in unserem Transformationsprogramm ist die Befähigung der Organisation. Meine persönliche Erfahrung ist, dass wenn ein Projekt scheitert, dann scheitert es in neun von zehn Fällen nicht an der Technologie, sondern am gegenseitigen Verständnis und dem Zusammenarbeitsmodell. Das heißt, der Studiengang, den Sie aufbauen nimmt dieses Problem in Angriff?





Lindstaedt: Die Idee ist, dass unsere Studiengänge überhaupt nicht mehr aus Vorlesungen bestehen, sondern aus Projekten. Im ersten Jahr werden die Studierenden über Projekte in verschiedenen Labs – zum Beispiel einem Augmented Reality Lab, einem Data Science Lab, einem Roboter Lab – mit digitalen Technologien konfrontiert. Dort entwickeln sie miteinander eine gemeinsame digitale Sprache. Im zweiten Jahr müssen die Projektteams dann Problemstellungen aus Firmen, Städten, Krankenhäusern, oder aus der Forschung lösen. Dafür haben sie das ganze Jahr Zeit. Im ersten Jahr lernen sie das Computational Thinking und die verschiedenen Computational Technologies. Im zweiten Jahr setzen wir Design Thinking oder Art Thinking ein, um gemeinsam das Problem zu verstehen, zu analysieren und gemeinsam zu Lösungen zu kommen. Wir stellen die Anwendung, das Problem in den Vordergrund und zeigen dann die Lösungswege auf.

Smole: Die Kompetenz, gemeinsam in einem Netzwerk kreativ Probleme zu lösen und damit seine Arbeit gut zu machen – das ist ein ganz wesentlicher Faktor. Aber wir können als Unternehmen mit rund 12.700 Mitarbeitenden nicht so lange warten, bis Ihre ersten Studierenden fertig sind. Was können wir jetzt schon von Ihnen lernen?

Lindstaedt: Unser Ziel ist es, Skills zu bewerten. Die Fähigkeiten, mit Aufgabenstellungen auf unterschiedlichen Ebenen erfolgreich umzugehen. Das effizient hinkommen, ist eine große Herausforderung. Noch spielt uns unsere hohe Betreuungsdichte in die Hand, weil wir klein sind. Haben wir mehr Studierende, müssen wir jetzt schon überlegen,

welche AI-Technologien wir einsetzen können, um den Lektoren Aufgaben abzunehmen und alles zu skalieren. Das bedeutet, dass wir gleichzeitig mit der Methodologie die Methoden entwickeln, die uns die Umsetzung ermöglichen.

Smole: Das ist sehr ähnlich unserer Mitarbeiterentwicklung. Wir besprechen nicht nur das Was, also das Erreichte, sondern auch das Wie, also wie es erreicht wurde. Dass Sie planen, beides und damit Problemlösungskompetenz in Teams und Konfliktfähigkeiten zu bewerten, ist für eine Uni ungewöhnlich, fördert aber den Teamgedanken.

Lindstaedt: Diese „Twenty First Century Skills“ – von Ethik bis Teamfähigkeit – werden bei uns als Querschnittsmaterie überall behandelt. Wir bringen all das in die Projekte ein und diskutieren darüber. Funktioniert die Arbeit im Team oder seid ihr untereinander so zerstritten, dass gar nichts mehr geht? Welche Möglichkeiten gibt es, gegenzusteuern? Das ist eine Grundkompetenz, die überall mit gelehrt wird. Unsere Aufgabe ist es, das wirklich integrativ aufzusetzen.

Smole: Das ist spannend. Je mehr wir uns als Unternehmen in Richtung Lösungsanbieter entwickeln, desto wichtiger wird die interdisziplinäre Vernetzung unterschiedlicher Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteil. Das hat massive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Wie geht man miteinander um?





Wie schätzt man Experten, die Experten nicht nur in der Technologie, sondern auch in anderen Bereichen sind? Und wie wertschätzt man das? Das hat viel mit Selbstverständnis zu tun. Wie führen wir, wie befähigen wir, Dinge zu tun und gemeinsam Risiko zu nehmen?

Lindstaedt: Aber sagen Sie, setzen Sie bei PALFINGER ChatGPT oder Ähnliches ein?

Smole: Ja, aber nicht die öffentliche Version. Wir beschäftigen uns in den unterschiedlichsten Bereichen damit und haben positive Erfahrungen gemacht, so zum Beispiel in der Nutzung von generativer AI zur Softwarecode-Generierung. Als Teil des digitalen Transformationsprogramms sind wir mitten im Prozess die AI-Strategie für PALFINGER umfassend zu definieren. Zudem liegt ein wesentlicher Fokus darauf, die Mitarbeitenden weiter zu befähigen, AI-Tools gekonnt und wertstiftend einzusetzen.

Lindstaedt: Das finde ich gut. Diese Technologien werden wir auch bei uns überall als elementares Werkzeug in unsere Projekte einbringen. Erst der Umgang macht klar, dass AI den Menschen nicht ersetzt, aber unterstützt.

Smole: Und sie eröffnen Perspektiven. Zum Beispiel wenn man den demografischen Wandel betrachtet. Auch bei PALFINGER haben wir eine für westeuropäische Industrieunternehmen typische Alterspyramide, ca. 20% der Mitarbeitenden sind über 50 Jahre alt. Wollen wir als Unternehmen wachsen und effizienter werden, müssen wir in den kommenden Jahren daher eine signifikante Anzahl an Arbeitsplätzen wegen Pensionierungen neu besetzen. Das wird am Arbeitsmarkt, aufgrund der demografischen Entwicklung und der verfügbaren Fachkräfte, eine schwer zu schaffende Aufgabe sein. Aber die Digitalisierung und die AI verändern Berufsbilder und können Tätigkeiten neu strukturieren und unterstützen. Unser Ziel ist es, bestehende Mitarbeitende weiter zu qualifizieren, denn Digitalisierung geht alle im Unternehmen an, sowie neue Talente für das Unternehmen zu gewinnen. ChatGPT wird nicht herausfinden, was unsere Kunden tatsächlich brauchen. Dazu braucht es jemanden, der mit anderen spricht, der das herausfindet und das Problem definiert. AI kann aber assistieren, beschleunigen, vereinfachen und verbessern.

Frau Lindstaedt, Herr Smole, vielen Dank für das Gespräch.

Zur Person: Prof. Dr. Stefanie Lindstaedt

ist Gründungspräsidentin der IT:U – Interdisciplinary Transformation University Austria in Linz.

Sie studierte in Deutschland und den USA, wo sie einen PhD in Computer Science erwarb.

Nach Stationen bei DaimlerChrysler und GlobalSight wechselte sie 2001 an das Know-Center in Graz. 2011 übernahm sie die wissenschaftliche Geschäftsführung des Centers.

Im Jahr zuvor habilitierte sie sich in Angewandter Informatik an der TU Graz und wurde Institutsvorständin des Instituts für Wissensmanagement. 2023 bestellte der Gründungskonvent des Institute of Digital Sciences Austria Stefanie Lindstaedt zur Gründungspräsidentin der nun als IT:U bekannten neuen Universität.



Zur Person: Philipp Smole

ist seit 2018 bei PALFINGER. Als Digital Transformation Officer unterstützt und gestaltet er aktiv die Strategie der PALFINGER Gruppe, indem er für und mit befähigten Teams arbeitet,

die Kundenbedürfnisse in Produktlösungen umsetzen, neue Geschäftsmöglichkeiten identifizieren und bahnbrechende Innovationen vorantreiben, um Kunden zu begeistern.

Philipp Smole ist promovierter Physiker der Technischen Universität Wien und hat vor seinem Wechsel zu PALFINGER umfassende Erfahrungen in der Forschung, Entwicklung und Produktion von Lösungen für verschiedene Anwendungen bei TDK EPCOS, Oerlikon Balzers und Philips Healthtech gesammelt.



Mensch und Maschine im Mittelpunkt



Spätestens seit Ende 2022 ChatGPT in unser aller Hände gekommen ist, ist die Künstliche Intelligenz (KI) präsenter denn je. Seither durchlebt die KI eine Phase rasanten Fortschritts, die Private, aber auch Unternehmen weltweit verändert, und die Art und Weise, wie sie Geschäfte betreiben, maßgeblich beeinflusst. Diese neuen Technologien und innovativen Anwendungen eröffnen spannende Perspektiven, während gleichzeitig Herausforderungen und ethische Fragen aufkommen – auch bei PALFINGER. Im Sinne einer Auslegeordnung werfe ich einen Blick auf die aktuellen Entwicklungen in der KI, beleuchte Beispiele und Use Cases für Unternehmen sowie die Vor- und Nachteile, die mit dem Einsatz dieser Technologien einhergehen. Und komme, gleich vorab, zu dem Fazit, dass die Kombination von Mensch und Maschine der Goldstandard ist.

Was ist Künstliche Intelligenz?

Nicht überall, wo KI draufsteht, ist auch KI drin. Ziel von KI ist, dass Computer Aufgaben erledigen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern würden. Salopp gesagt: KI macht Maschinen „klug“, sodass sie lernen, verstehen, entscheiden und kommunizieren können – ähnlich wie Menschen. Die Idee hinter KI ist, dass Computer nicht nur einfache Befehle ausführen, sondern auch aus „Erfahrungen“ lernen und sich an verschiedene Situationen anpassen können. Allgemeine Beispiele und Anwendungsbereiche für Künstliche Intelligenzen sind:

- **Sprachassistenten:** wie Siri, Alexa oder Google Assistant. Diese können gesprochene Befehle verstehen und darauf reagieren.
- **Bilderkennung:** Programme, die Bilder analysieren können, um beispielsweise Gesichter oder Objekte zu identifizieren. Ein Beispiel dafür ist die Gesichtserkennung auf Smartphones.
- **Autonome Fahrzeuge:** Selbstfahrende Autos verwenden KI, um die Umgebung zu verstehen und sicher zu fahren, ohne menschliche Fahrerinnen und Fahrer.
- **Chatbots:** Programme, die auf Websites oder in Apps chatten können, um Kundenfragen zu beantworten. Sie lernen aus den Interaktionen und verbessern sich im Laufe der Zeit.
- **Empfehlungssysteme:** Plattformen wie Netflix oder Amazon verwenden KI, um Vorschläge basierend auf unseren Vorlieben und Verhaltensweisen zu machen.

Schauen wir uns die zugrundeliegenden Entwicklungen und Treiber in der KI etwas genauer an im Wissen, dass die aktuelle Dynamik hoch ist und es sich entsprechend nur um eine Momentaufnahme handelt:

Aktuelle Entwicklungen in der KI

Fortschritte im maschinellen Lernen (ML, Machine Learning):

Die rasanten Fortschritte im Bereich des maschinellen Lernens sind treibende Kräfte hinter vielen aktuellen Entwicklungen in der KI. Neue Algorithmen und Techniken ermöglichen es Maschinen, aus Daten zu lernen, Muster zu erkennen und Vorhersagen zu treffen. Unternehmen nutzen ML-Modelle unter anderem für personalisierte Empfehlungssysteme, präzise Prognosen und automatisierte Entscheidungsfindung.

Durchbrüche in der natürlichen Sprachverarbeitung (NLP, Natural Language Processing):

Die Fortschritte in der natürlichen Sprachverarbeitung haben die Interaktion zwischen Mensch und Maschine auf eine neue Ebene gehoben. Sprachassistenten und Chatbots werden

immer ausgefeilter und treffsicherer und ermöglichen es Unternehmen, beispielsweise den Kundenservice zu optimieren, Prozesse zu automatisieren und effizienter auf Anfragen zu reagieren.

Computer Vision und Bilderkennung:

Die Fähigkeit von Maschinen, visuelle Informationen zu verstehen, hat beeindruckende Fortschritte gemacht. Unternehmen setzen Computer Vision beispielsweise für die automatische Inspektion von Produkten, die Erkennung von Anomalien in Echtzeit und die Verbesserung der Sicherheit ein. In der Medizin ermöglicht die Bilderkennung genauere Diagnosen und personalisierte Behandlungsansätze.

Kombination von KI und Internet der Dinge (IoT, Internet of Things):

Die Integration von KI mit dem Internet der Dinge eröffnet neue Möglichkeiten für Unternehmen. Sensoren sammeln Daten in Echtzeit und KI analysiert diese Informationen, um prädiktive Wartung, automatisierte Prozesse und Effizienzsteigerungen zu ermöglichen. In der Produktion können Unternehmen so beispielsweise Ausfallzeiten minimieren und die Produktivität maximieren.

Diese Liste ist nicht abschließend und es kommen laufend neue Möglichkeiten dazu. Übertragen auf PALFINGER, können wir uns für all diese Anwendungen und Entwicklungen Einsätze in unterschiedlichen Bereichen vorstellen. Teilweise haben diese bereits eine Anwendung in unseren Prozessen und Produkten gefunden, teilweise werden sie noch Einzug halten. Wagen wir den Blick über den Tellerrand und schauen uns spezifische Use Cases für verschiedene Branchen an:

Use Cases aus unterschiedlichen Branchen

Finanzwesen: Betrugserkennung

Im Finanzsektor setzt man KI-Algorithmen erfolgreich zur Betrugserkennung ein. Durch die Analyse von Transaktionsdaten und Verhaltensmustern können verdächtige Aktivitäten in Echtzeit identifiziert werden. Dies ermöglicht eine proaktive Reaktion und schützt Kunden vor finanziellen Verlusten.

Einzelhandel: Personalisierte Empfehlungen

Online-Händler nutzen KI, um personalisierte Produktvorschläge basierend auf dem individuellen Kaufverhalten ihrer Kunden zu generieren. Dies verbessert nicht nur die Kundenerfahrung, sondern steigert auch die Umsätze durch gezielte Marketingstrategien.



Gesundheitswesen: Diagnoseunterstützung

Im Gesundheitswesen unterstützt KI Ärztinnen und Ärzte bei der Diagnose von Krankheiten. Mithilfe von ML-Modellen können medizinische Bilder und Patientendaten analysiert werden, um präzise Diagnosen zu stellen und individualisierte Behandlungspläne zu erstellen.

Fertigungsindustrie: Predictive Maintenance

In der Fertigungsindustrie wird KI für prädiktive Wartung eingesetzt. Sensoren an Maschinen erfassen kontinuierlich Daten, und durch die Analyse dieser Daten kann vorhergesagt werden, wann eine Maschine ausfallen könnte. Dies ermöglicht eine vorausschauende Wartung, um ungeplante Stillstandzeiten zu minimieren.

Aber wie immer: Wo es Vorteile und Möglichkeiten gibt, lauern auch Nachteile und Herausforderungen:

Nachteile und Herausforderungen von KI für Unternehmen**Hohe Implementierungskosten:**

Die Einführung von KI erfordert beträchtliche Investitionen in Technologie, Schulung und Infrastruktur. Für viele Unternehmen, insbesondere kleinere, können die anfänglichen Kosten eine Hürde darstellen.

Datenschutzbedenken:

Die Verarbeitung großer Mengen sensibler Daten durch KI-Systeme wirft Datenschutzbedenken auf. Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie die Datenschutzbestimmungen einhalten und transparent über die Nutzung von sensiblen Daten wie bspw. Kunden- oder Personaldaten informieren.

Mangelnde Akzeptanz und Vertrauen:

Personal und Kundschaft können gegenüber KI-Anwendungen skeptisch sein. Der Mangel an Verständnis für die Funktionsweise von KI-Systemen kann zu einer geringen Akzeptanz führen. Es ist wichtig, Schulungen anzubieten und transparent über die Verwendung von KI zu kommunizieren.

Abhängigkeit von Technologie:

Eine übermäßige Abhängigkeit von KI kann zu einem Risiko werden. Technische Ausfälle oder Fehler in den KI-Modellen können zu erheblichen Problemen und Kosten führen, wenn Unternehmen nicht über geeignete Backup-Pläne und manuelle Lösungen verfügen.

Zentrale Aufgabe jedes Unternehmens ist, laufend Vor- und Nachteile, Nutzen und Kosten gegeneinander abzuwägen und darauf basierend Entscheidungen zu treffen – auch im Hinblick auf KI. Dabei zeigt sich – und unsere angewandten Forschungsprojekte bestätigen dies immer wieder aufs Neue, dass die Kombination von Mensch und Maschine die besten Resultate hervorbringt, auch in der Produktionslandschaft.

Status quo: Mensch und Maschine sind das Dream Team.

In der modernen Produktionslandschaft hat die Zusammenarbeit zwischen Menschen und intelligenten Maschinen eine transformative Rolle übernommen. Diese Synergie ermöglicht es, die Effizienz zu steigern, die Qualität zu verbessern und innovative Lösungen zu entwickeln. Nachstehend wird dargelegt, wie Mensch und Maschine optimal zusammenarbeiten können, um die Produktivität in einem Produktionsunternehmen zu optimieren.

Klare Aufgabenverteilung und Teamarbeit:

Eine effektive Zusammenarbeit beginnt mit einer klaren Aufgabenverteilung. Menschliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können ihre Stärken in kreativen und strategischen Aufgaben einbringen, während intelligente Maschinen repetitive oder datenintensive Arbeiten übernehmen. Durch klare Definitionen der Rollen können beide Seiten effizient zusammenarbeiten und ihre spezifischen Fähigkeiten bestmöglich nutzen.

Integration von KI für prädiktive Wartung:

Intelligente Maschinen können dazu beitragen, den Zustand von Produktionsanlagen in Echtzeit zu überwachen. Durch die Analyse von Sensordaten können prädiktive Wartungsmodelle erstellt werden, die Ausfallzeiten minimieren und die Lebensdauer von Maschinen verlängern. Menschliche Technikerinnen und Techniker können aufgrund dieser Vorhersagen rechtzeitig und gezielt Wartungsarbeiten durchführen.

Schulung und Qualifizierung:

Um die Zusammenarbeit zu optimieren, ist es entscheidend, die Belegschaft mit den erforderlichen Kenntnissen im Umgang mit intelligenten Maschinen auszustatten. Schulungen und Qualifizierungsprogramme ermöglichen es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Technologie zu verstehen und sicher damit umzugehen. Dies fördert nicht nur die Akzeptanz, sondern auch die effiziente Nutzung der neuen Technologien.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:

Die Fähigkeit zur Anpassung an sich ändernde Anforderungen ist entscheidend. Intelligente Maschinen können dazu beitragen, Produktionsprozesse flexibler zu gestalten. Die menschliche Arbeitskraft bringt wiederum die Flexibilität mit, kreativ Lösungen für unvorhergesehene Herausforderungen zu finden. Eine dynamische und sich ergänzende Arbeitsumgebung fördert Innovation und Effizienz.

Kommunikation und Transparenz:

Eine offene Kommunikation zwischen Mensch und Maschine ist von zentraler Bedeutung. Menschliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten verstehen, wie intelligente Maschinen Entscheidungen treffen, und umgekehrt sollten Maschinen in der Lage sein, menschliche Anweisungen klar zu verstehen. Diese transparente Kommunikation schafft Vertrauen und fördert eine reibungslose Zusammenarbeit.

Kollaborative Datennutzung:

Die gemeinsame Nutzung von Daten zwischen menschlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und intelligenten Maschinen ermöglicht eine ganzheitliche Analyse und Optimierung von Produktionsprozessen. Durch die Verknüpfung von menschlichem Fachwissen mit den umfassenden Datenverarbeitungsfähigkeiten von KI können Unternehmen fundierte Entscheidungen treffen und kontinuierlich verbessern.

Fazit

Die aktuellen Entwicklungen in der künstlichen Intelligenz in Kombination mit dem Menschen versprechen Unternehmen große Chancen, um ihre Effizienz und Effektivität zu steigern. Gleichmaßen müssen Unternehmen aber die mit der Implementierung von KI verbundenen Herausforderungen berücksichtigen und sicherstellen, dass ethische Standards und Gesetze eingehalten werden. Darüber hinaus erfordert die dynamische Natur der KI eine kontinuierliche Anpassung und Lernbereitschaft, um die Vorteile optimal zu nutzen und die möglichen Nachteile zu minimieren.

Aber lassen wir eine KI das letzte Wort haben:

Mensch:

Erkläre mir, wie Menschen und Künstliche Intelligenzen in den Unternehmen am besten kombiniert werden.

KI (ChatGPT):

Die harmonische Verbindung von menschlichem Geschick und künstlicher Intelligenz in Unternehmen schafft eine Synergie, die das Beste aus beiden Welten vereint. Menschliche Kreativität und Intuition ergänzen die analytische Kraft der KI, und in dieser einzigartigen Partnerschaft entfalten sich die wahren Potenziale von Innovation und Effizienz.

Zur Person: Sita Mazumder

ist seit 2021 im Aufsichtsrat der PALFINGER AG. Sie studierte an der ETH Zürich Informatik-Ingenieurwissenschaften sowie anschliessend an der Universität Zürich Wirtschaftswissenschaften.

Sita Mazumder hält an der Hochschule Luzern eine Professur für Informatik und Wirtschaft im Bereich Künstliche Intelligenz. Ihre Forschung fokussiert auf die Schnittstelle Künstlicher Intelligenz mit Wirtschaft und Gesellschaft. Sie ist Autorin mehrerer Bücher, leitet ein eigenes Unternehmen und ist Mitglied mehrerer Verwaltungs- und Aufsichtsräte sowie der Eidgenössischen Elektrizitätskommission.



Kommentar

PALFINGER CONNECTED: An der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine

Wie Sita Mazumder schreibt: Die KI ist hier, und sie ist hier, um zu bleiben. Sie verändert Branchen, Anwendungen, Arbeitsfelder und damit Industrie und Wirtschaft. Was bei all diesen Veränderungen gleich bleibt, ist unser Fokus, dass neue Technologien wie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen einen echten Mehrwert für unsere Kunden und Bedienerinnen und Bediener unserer Hebelösungen erzeugen. Das erfolgreiche Zusammenspiel von Mensch und Maschine muss in erster Linie Vorteile für unsere Kunden schaffen. In der Praxis bedeutet das konkret eine Steigerung der Effizienz und Sicherheit. Mehr Einsatzzeit für die Geräte und weniger Verwaltungsaufwand für ihre Nutzerinnen und Nutzer. Exakt an diesem Punkt setzt unsere Cloud-basierte Plattform PALFINGER Connected an.

Mit dem Fleet Monitor, dem Operator Monitor und dem Service Cockpit optimieren smarte Anwendungen die Nutzung und Wartung von PALFINGER Lösungen. Durch unser intelligentes Steuersystem und unsere Sensoren und die Connected-Plattform erhalten unsere Kunden eine Detailübersicht ihrer Geräte: Der technische Zustand der einzelnen Geräte, die lückenlose Aufzeichnung der aktuellen Tätigkeit sowie Echtzeit-Informationen über den aktuellen Status können zu jeder Zeit von jedem Ort aus abgerufen werden. Die PALFINGER Flotte und PALFINGER Kunden arbeiten so bereits heute als hochmodernes, vernetztes Team.

Andreas Hille, Senior Vice President
Global Product Line Management & Engineering PALFINGER AG





Die Kraft der INNO VAT ION

**Von der Nordsee bis zum Südchinesischen Meer —
die Offshore-Industrie ist nicht nur von Naturgewalten
geprägt, sondern auch von menschlicher Innovationskraft.**

**Die richtungsweisenden Entwicklungen von PALFINGER
MARINE zeigen, wie Sicherheit und Effizienz auf hoher
See revolutioniert werden. Doch wie könnte die Zukunft
der Offshore-Industrie aussehen?**



Eine Idee wird zur Realität

Alles begann im Jahr 2015, als PALFINGER mit dem norwegischen Energieunternehmen Equinor Gespräche über die Lieferung eines geeigneten Krantyps für die unbemannte Plattform auf dem Ölfeld Oseberg Vestflanken startete. Einige Jahre später und reicher an Erfahrung mit vollelektrischen Kranen wurde in Zusammenarbeit mit dem norwegischen Unternehmen Aker BP und dem führenden Technologieunternehmen Optilift die Idee einer strategischen Partnerschaft zur Entwicklung von ferngesteuerten Kranen geboren. Jan Silgjerd, Head of Global Marine Application Engineering bei PALFINGER MARINE, erinnert sich: „Zu Beginn konnten wir uns noch nicht vorstellen, welche Ausmaße dieses Projekt annehmen würde, das schließlich zu einem Großauftrag über die Lieferung von fünf Kranen und einem innovativen Konzept für den ferngesteuerten Betrieb vor der Küste Norwegens führte.“

Seit der Vertragsunterzeichnung im Jahr 2022 investieren Jan Silgjerd, seine Kollegin Cyrielle Gorini-Gonçalves, Application Engineer bei PALFINGER MARINE, und ein Team von rund 60 Technikerinnen und Technikern, viel Zeit und Herzblut in die Entwicklung und Umsetzung des Projekts. „Ein spannender Teil dieses Projekts liegt nicht nur in der technischen Umsetzung, sondern auch im regelmäßigen Austausch mit zahlreichen Stakeholdern und der Einbindung unterschiedlichster Ideen und Designvorschläge. Sie geben uns dank ihrer Expertise wertvollen Input und wir erhalten Feedback direkt von den Kranführerinnen und -führern, um die Krane kontinuierlich zu optimieren“, berichtet Jan Silgjerd über die enge Zusammenarbeit mit Aker BP. Er fügt hinzu: „Eine der spannendsten und gleichzeitig größten Herausforderungen des gesamten Projekts ist, dass es so etwas in der Branche noch nie gegeben hat. Es gibt keine einheitliche Norm, die wir als Richtlinie für den ferngesteuerten Betrieb von Offshore-Kranen heranziehen können. Die allgemeine Norm EN 13852-1, die seit vielen Jahren für Offshore-Krane gilt, muss nun aktualisiert werden. Das ist eine große Ehre, aber auch eine große Verantwortung für uns.“

Sicherheit im Offshore-Bereich

Die Offshore-Industrie ist von Natur aus anspruchsvoll und risikoreich. Stürmische See, unberechenbares Wetter und komplexe Technik machen sie zu einem Arbeitsplatz mit besonders vielen Gefahren. Cyrielle Gorini-Gonçalves betont die zentrale Bedeutung von mehr Sicherheit in diesem schwierigen Umfeld: „Das Risiko bei Offshore-Arbeiten muss bei jedem Einsatz so gering wie möglich gehalten werden. Ziel der Entwicklung von autonomen Kranen ist es, die Anzahl der Personen auf Offshore-Plattformen zu minimieren und ihre Arbeit in Zukunft noch sicherer zu machen.“ Die Steuerung der Krane vom Festland aus ermöglicht es, Hebevorgänge unter extremen Bedingungen sicher durchzuführen, ohne dass sich Personen in der Nähe des Ladebereichs aufhalten müssen. „Das Versorgungsschiff ist bei einer Wellenhöhe von drei bis vier Metern im Einsatz. Unter diesen Bedingungen besteht immer die Gefahr, dass etwas Unvorhergesehenes passiert“, sagt Cyrielle Gorini-Gonçalves.

Daten, Daten und nochmals Daten

Kameras vor Ort und die Integration zahlreicher Sensoren, die eine Auswertung der Krandaten ermöglichen, sind für einen reibungslosen Ablauf essenziell. Die Daten werden auf einer Benutzeroberfläche für die Kranführerinnen und -führer aufbereitet, um ihnen das wichtige Feedback zu geben. Die Zusammenarbeit mit Optilift in diesem Bereich ist ent-

scheidend, da ihre Technologie für die Assistenzfunktionen und die Autonomie der ferngesteuerten Krane unerlässlich ist. „Wir haben heute vollelektrische Krane, die mit einer Vielzahl von Sensoren ausgestattet sind, sodass wir eine große Menge an Daten erhalten, die wir in unseren Steuerungs- und Monitoringsystemen verarbeiten können. So können wir beispielsweise anhand des Kranzustands und der vorausschauenden Wartung berechnen, wann die nächste Wartung ansteht“, erklärt Cyrielle Gorini-Gonçalves.

Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung

Neben der erhöhten Sicherheit und dem geringeren Wartungsaufwand spielt der Kostenfaktor eine entscheidende Rolle, sowohl für Material als auch für Personal. Jan Silgjerd betont: „Derzeit ist es so, dass die Kranführerinnen und -führer für die Dauer ihres Einsatzes über mehrere Wochen von ihren Familien getrennt sind. Die Möglichkeit, die Krane ferngesteuert zu bedienen, hat den Vorteil, dass die Bedienerinnen und -bediener in Zukunft nicht mehr ständig auf den Plattformen sein müssen. Damit entfallen die Kosten für An- und Abreise und die Unterkunft.“ Der Betrieb eines Offshore-Krans erfordert eine eigene Ausbildung und ein hohes Maß an Kompetenz. In Zukunft wird es viel einfacher sein, die richtigen Fachleute zu finden und sie von einem Standort aus auf verschiedenen Plattformen einzusetzen. „Künftig können sie von einem Kontrollraum auf dem Festland aus arbeiten. Wenn sie auf die Offshore-Plattformen gehen, dann nur noch für geplante Wartungsarbeiten und bei besonderen Ereignissen. Das wird ihre Arbeitsweise grundlegend verändern“, fügt Jan Silgjerd hinzu.

Blick in die Offshore-Zukunft

Das absolute Highlight des gesamten Projekts war für Cyrielle Gorini-Gonçalves ihre Präsentation des Projekts auf der International Offshore Crane and Lifting Conference in Stavanger im Juni 2023. Sie erzählt begeistert: „Das hat viele Kunden motiviert, uns anschließend zu kontaktieren und mehr über diese Krane zu erfahren. Wenn man das Projekt live präsentiert bekommt und sieht, dass die Idee tatsächlich Form annimmt und wir diese autonomen Krane bald liefern, dann motiviert das auch mich als Projektleiterin.“

Die Entwicklung ferngesteuerter Krane für die Öl- und Gasindustrie ist erst der Anfang. Die zunehmende Bedeutung erneuerbarer Energien, insbesondere im Offshore-Windbereich, eröffnet neue Perspektiven. Die neuen Offshore-Krane könnten künftig auch im Offshore-Windbereich eingesetzt werden. Jan Silgjerd sieht hier einen großen Markt mit ähnlichen Herausforderungen. „Die Möglichkeit, Krane auf unbemannten Anlagen einzusetzen und Fernsteuerungstechnologien zu nutzen, eröffnet der Branche neue Horizonte. Wir haben viele verschiedene kleine Schritte unternommen, bis wir zur heutigen Lösung gekommen sind. Wir sehen einen weiteren riesigen Markt für das Offshore-Windsegment.“ Er fügt hinzu: „Ich glaube, das war eine meiner größten Motivationen, verschiedene Interessengruppen zusammenzubringen, um gemeinsam an einer branchenweiten Lösung zu arbeiten.“ Aber die Arbeit für das PALFINGER MARINE Team in Norwegen ist noch lange nicht getan. In diesem Jahr beginnen Montage und intensive Tests, sodass die ersten Krane voraussichtlich 2026 an die Plattformen von Aker BP ausgeliefert werden können.





Weiteres Einsatzgebiet:

Windkraft

PALFINGER MARINE hat seit der Auslieferung der ersten Krane im Jahr 1992 umfangreiche Erfahrungen mit Offshore-Lösungen im Öl- und Gasbereich gesammelt. Seit 2002 hat der Bereich MARINE ein eigenes Segment für Servicekrane für Windkraftanlagen aufgebaut und über die Jahre erfolgreich vorangetrieben. Rupert Reischl, Global Sales Manager Wind Cranes, erzählt, wie es zum Aufbau dieser Sparte kam. „Der Boom für Windkraftkrane hat eigentlich in Deutschland und Großbritannien begonnen, dort haben wir ursprünglich Fuß gefasst. Mittlerweile zählen wir den asiatischen Raum zu unseren Zielmärkten und liefern Windkraftkrane von Japan über Taiwan und Vietnam bis nach Südkorea.“

Die weltweite Präsenz und das umfassende Servicenetzwerk von PALFINGER MARINE sind entscheidende Faktoren, die das Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheiden. Durch das geschulte Personal in sämtlichen Regionen bietet PALFINGER MARINE ein komplettes Service für die Windkraftindustrie. „Unsere Kunden schätzen uns für unseren ‚One-Stop Shop‘. Mit unseren umfassenden Hebelösungen können wir den gesamten Windenergiesektor abdecken und den Markt weltweit erfolgreich beliefern“, ergänzt Rupert Reischl.

Bei PALFINGER steht der Sicherheitsaspekt an oberster Stelle. Das zeigt auch eine weitere Innovation von PALFINGER MARINE, welche speziell für die Offshore-Windindustrie entwickelt und auf der Nor-Shipping 2023 erstmals der Öffentlichkeit präsentiert wurde: das Offshore Passenger Transfer System (OPTS). Es kann bis zu sechs Personen sicher und schnell von einem Schiff auf die Offshore-Plattform heben. Alternativ kann auch eine Traglast von bis zu einer Tonne auf die Plattform gehoben werden. Dabei gibt es zwei Varianten: Zum einen eine mobile Einheit, die als autonome, eigenständige Einheit auf einem Schiff installiert werden kann. Die zweite Version des OPTS ist permanent in die Schiffskonstruktion integriert. Die letzten Jahre bei PALFINGER MARINE waren geprägt von zahlreichen Innovationen, die nicht nur die Effizienz, sondern vor allem auch die Sicherheit erhöhen. Entwicklungen von PALFINGER MARINE wie das OPTS und die ferngesteuerten Krane zeigen, dass die Kombination aus innovativen Ideen und Teamgeist dazu beiträgt, die Zukunft der Offshore-Industrie zu gestalten.

Eine bahnbrechende Innovation

2023 hat PALFINGER eine strategisch wichtige Kooperation mit Aker BP zur Entwicklung von ferngesteuerten Kranen abgeschlossen. Die Technologie, die wir bei diesem Projekt einsetzen und weiterentwickeln, baut im Wesentlichen auf bestehenden Technologien, die wir bereits in einer traditionellen Produktlinie einsetzen, auf. Die Entwicklung eines autonomen Krans erfordert die Kombination einer Vielzahl von Technologien und spezielles Wissen. Das Know-how, das wir dabei erwerben, können wir in weiterer Folge für unsere uns von der aktuellen Autonomiestufe 2, die einer Autopilotfunktion entspricht, zu einer Autonomiestufe 5, die in etwa mit dem autonomen Fahren vergleichbar ist. Das Offshore Passenger Transfer System ist eine zusätzliche bahnbrechende Innovation im Marine-Bereich, die eine vollständige vierdimensionale Kompensation ermöglicht, sodass wir Menschen sicher von einem Ort zum anderen befördern können. Alles in allem erwarten wir uns von diesen Entwicklungen einen großen Innovationssprung.

Alexander Susanek, COO PALFINGER AG



Zur Person: Cyrielle Gorini-Gonçalves
Application Engineer bei PALFINGER MARINE

Seit 2010 bei PALFINGER MARINE als Sales & Application Engineer tätig;
Projektleiterin für F&E und für ferngesteuerte Offshore-Krane;
Leiterin des Technologie-Qualifizierungsplans für die neuen vollelektrischen Auslegerkrane („jib cranes“).



Zur Person: Jan Silgjerd
Global Application Engineering Manager bei PALFINGER MARINE

Seit 2006 bei PALFINGER MARINE als Sales Manager tätig;
Head of Global Application Technology für die Produktlinie Marine Solutions;
seit 2017 stark involviert in die Entwicklung von ferngesteuerten Offshore-Kranen gemeinsam mit Equinor, Aker BP und Optilift.



Zur Person: Rupert Reischl
Global Sales Manager Wind Cranes bei PALFINGER MARINE

Hat im Jahr 1983 bei PALFINGER MARINE als Krandedesigner begonnen;
vor über 20 Jahren den Offshore Windbereich erfolgreich aufgebaut;
seit 2007 auf das Offshore-Windgeschäft bei PALFINGER MARINE spezialisiert.

PALFINGER

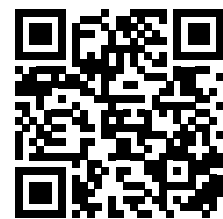
Zahlen & Fakten 2023

Umsatz (in Mio Euro)	2.445,9
EBIT (in Mio Euro)	210,2
Konzernergebnis (in Mio Euro)	107,7
Dividendenvorschlag (in Euro)	1,05
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	12.728*
Finanzziel 2027	3,0 Mrd. Euro Umsatz
EBIT-Marge	10%
ROCE	12%

* ohne Equity-Beteiligungen sowie ohne überlassene Arbeitskräfte

Geschäftsbericht 2023

PALFINGER





BUSINESS

PEOPLE

MARKET

INTERVIEW

TALK

CSR

PALFINGER AG
Lamprechtshausener Bundesstraße 8
5101 Bergheim, Österreich
www.palfinger.ag

