

© Post AG MZ 1720401185 M. FM Forum Industriemedien GmbH, Dresdner Straße 43, 1200 Wien – Retouren an Postfach 100, 1350 Wien

INDUSTRIE MAGAZIN

PLUS
HUMANOIDE
ROBOTER
IM CHECK

**CONSULTING-
MARKT**
Österreichs beste
Berater im Ranking.
SEITE 20

BAUMANAGER
Das Netzwerk der
100 wichtigsten Manager
der Bauwirtschaft.
SEITE 28

**ZUTRITS-
SYSTEME**
Warum NISG zum
Gamechanger wird.
SEITE 38

Gottfried Neumeister,
CEO Bajaj Mobility AG
und KTM AG

NEUMEISTER DREHT AUF

So tickt der Mann, der KTM strafft.

**MEHR?
NEWS?**

**INDUSTRIE
MAGAZIN
DAILY BRIEFING**



Täglich

 YouTube



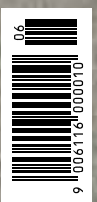
Wöchentlich

 Spotify



Wöchentlich

Nr. 6, Juni 2026, Euro 4,40



ctp

ctPark

KITTSEE



Strategische Lage nahe Wien mit direkter Anbindung an internationale Märkte und den Flughafen



Cross-Dock-Layout für optimierte Waren- und Logistikprozesse



Lichte Hallenhöhe bis zu 12 m und überdurchschnittliche Bodentraglast



CEE - Achse
AT / HU / SK / CZ



40.500 m²
verfügbare Fläche



27.450 m²
erweiterbare Fläche



Mehr Infos
auf der Website



ctPark

ST. PÖLTEN NORD

ctp

Flexible und individuell anpassbare Hallenflächen mit Build-to-suit Lösungen



Schnelle Fertigstellung: Übergabe bereits wenige Monate nach Vertragsabschluss möglich



10 m lichte Hallenhöhe und überdurchschnittliche Bodentraglast



Zentrale Lage
zwischen Wien und Linz



21.400 m²
verfügbare Fläche



28.300 m²
erweiterbare Fläche



Mehr Infos
auf der Website

Liebe Leserin, lieber Leser!

Nur Tage, nachdem KTM-Chef Gottfried Neumeister über die wirtschaftliche Erholung sprechen konnte, kochte der mediale Wirbel hoch: Internationale und österreichische Medien berichteten über „Alibi-Zulassungen“ bei KTM-Enduro-Motorrädern – gedrosselt zugelassene Maschinen, die



Die Printausgabe, die Sie in Händen halten, wird im Schnitt sogar mehrfach gelesen: Die Leseranalyse Entscheidungsträger (LAE) weist dem INDUSTRIEMAGAZIN geringfügig mehr Leser in dieser Zielgruppe aus, als (ÖAK-geprüft) Auflage gedruckt wird.

für den Wettbewerbseinsatz umgebaut und danach offenbar im Straßenverkehr genutzt worden seien. KTM weist den Vorwurf zurück, illegale Motorräder in Verkehr zu bringen, und verweist darauf, dass die Enduro-Modelle in einem homologierten, straßenzulassungsfähigen Zustand ausgeliefert würden. Dem INDUSTRIEMAGAZIN sagt Neumeister: Für KTM sei das ein vor allem konstruierter (Medien-)Skandal, der auf einem Unverständnis für den Motorsport beruhe. Im Gespräch mit IM-Autor Daniel Pohselt richtet er den

Blick auf jene Zahlen, die den Neustart prägen sollen: Die KTM-Mutter Bajaj Mobility, vormals Pierer Mobility, hat Quartalszahlen vorgelegt, die erstmals nicht nach Krise klingen, sondern nach Erholung. Gesund ist KTM damit noch nicht. Aber Mattighofen sendet wieder Lebenszeichen. Weniger Gesellschaften, weniger Modelle, weniger Hierarchieebenen, weniger Overhead: Lesen Sie die Coverstory über KTM *ab Seite 8*.

Weniger Overheads bei ihren Klienten müssen mitunter auch Consultingfirmen anstreben. Die

neue brandscore.at-Studie beschreibt keinen Markt im Ausnahmeboom, sondern eine Branche, die professioneller geworden ist. Beratung wird nicht mehr beiläufig zugekauft. Sie wird schärfer geprüft, stärker an Wirkung gemessen und häufiger als längerfristige Begleitung verstanden. Gefragt sind nicht distanzierte Gutachter, die ein Konzept abliefern und wieder verschwinden. Gefragt sind fachliche Kompetenz, Branchenverständnis, Erfahrung vor Ort und Umsetzungsfähigkeit. Lesen Sie unsere Analyse zum Beratermarkt *ab Seite 20*.

Diese Ausgabe richtet den Blick weiters auf jene Netzwerke, die Österreichs Bauwirtschaft prägen. Gemeinsam mit FAS Research präsentieren wir die 100 bestvernetzten Baumanagerinnen und Baumanager – inklusive Zulieferunternehmen – des Landes. Das Ranking fragt nach messbarem Einfluss: wirtschaftliche Bedeutung der zugeordneten Unternehmen, Vernetzung, Variabilität des Netzwerks, systemische Relevanz und öffentliche Sichtbarkeit fließen in die Bewertung ein. Lesen Sie das Ranking *ab Seite 28*.

Zutrittssysteme waren lange ein Thema für Haustechnik, Werkschutz oder Facility Management. Heute geht es um digitale Infrastruktur, Compliance, Cybersecurity und persönliche Haftung. Alte Schlüssel, vergessene Zutrittskarten, unklare Berechtigungen und vernetzte Türcontroller sind nicht mehr bloß organisatorische Unsauberkeiten, sondern potenzielle Sicherheitsrisiken. Wer Zugänge nicht kennt, kann Risiken nicht steuern. Lesen Sie die Analyse von IM-Autor Wolfgang Korne zu modernen Zutrittssystemen *ab Seite 38*.

Wir wünschen viel Lesevergnügen mit dieser Ausgabe von INDUSTRIEMAGAZIN.

Rudolf Loidl Beatrice Schmidt Daniel Pohselt
Chefredakteur Geschäftsführerin Stv. Chefredakteur

Inhalt



AKTUELL

- 6 **Menschen + Märkte: Wer und was die Industrie im Mai bewegt hat.**
- 6 **AI: Industrie-KI braucht mehr als gute Algorithmen**
David Wimler, Senior Scientist bei Joanneum Research MATERIALS, erklärt, warum industrielle KI kein Plug-and-Play-Werkzeug ist.
- 7 **Austrian Standards: CBAM kommt – sind Sie bereit?**
Viele Unternehmen unterschätzen, welche Daten, Prozesse und Nachweise CBAM ab 2026 tatsächlich verlangt.
- 59 **Facebook: Auf- und Umsteiger der Industrie**

→ **Impressum und Unternehmen** dieser Ausgabe befinden sich in diesem Heft auf Seite 59.



Dieser Ausgabe ist das Sonderheft **WIRTSCHAFTSREGION NIEDERÖSTERREICH** eingehaftet.



FÜHREN + ENTSCHEIDEN

- 8 **Coverstory: „Führungsspanne von 1 zu 2,4“**
Nach Insolvenz, Stellenabbau und Mehrheitsübernahme durch Bajaj zeigt KTM erstmals wieder Zeichen der Erholung. CEO Gottfried Neumeister über den radikalen Umbau in Mattighofen, den Vorwurf der „Alibi-Zulassungen“, teure Altlasten und den Einfluss des indischen Eigentümers.
- 20 **Consulting: Die Stunde der Berater, aber nicht als Feuerwehr**
Die Studie von brandscore.at zeigt einen Consultingmarkt am Wendepunkt: Externe Beratung wird in Österreich schärfer geprüft und stärker an Wirkung gemessen.
- 26 **Interview: „Die Exportwirtschaft muss breiter diversifizieren“**
Helmut Bernkopf, Vorstand der OeKB, über steigende Energiepreise, neue Risiken in den Lieferketten und die Folgen der US-Zollpolitik.
- 28 **Ranking: Top 100 Baumanager**
Welche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Bauwirtschaft verfügen über die stärksten Netzwerke? Gemeinsam mit dem Netzwerkanalyseinstitut FAS Research präsentieren wir die 100 bestvernetzten Baumanager Österreichs.
- 32 **Bautrends: Beton wird zum Energiespeicher**
Thermische Bauteilaktivierung galt lange als Technik für Büro- und Gewerbebauten. Nun rückt sie in den Wohnbau vor – besonders in Wien.
- 33 **Sicherheitstechnik: Rüstungsexporte – Industrie fordert Rechtssicherheit**
Das geplante Sicherheitsexportgesetz soll Exporte erleichtern. Die IV warnt jedoch vor Bürokratie und strafrechtlichen Graubereichen.



38



52

PRODUZIEREN + ENTWICKELN

34 **Managementipp: Physical AI – wie KI in der realen Welt wirksam wird**
Getrieben von Fachkräftemangel, Kostendruck und demografischem Wandel rückt Physical AI als nächster Entwicklungsschritt in den Fokus.

36 **Steuertipps: Produktion von Exportgütern – EuGH bringt Sonderregelung ins Wanken**
Lange galt in Österreich: Werden mit einem eigens gefertigten Werkzeug Exportgüter produziert, konnte auch der Werkzeugverkauf umsatzsteuerfrei bleiben. Der Europäische Gerichtshof stellt diese Praxis nun infrage.

37 **Seminartipps**

44 **Robotik: Schichtwechsel?**
Humanoide Roboter werden zur nächsten Machtprobe zwischen China und Europa. Während Uniree, Agibot und Ubtech Daten, Plattformen und Stückzahlen hochziehen, ist Europa vielerorts im Versuchsbetrieb.

50 **Getac: 3 Fragen an ...**
Eric Yeh, Managing Director Getac Technology, über blinde Flecken in der Cybersecurity, robuste Hardware als Teil der Sicherheitsarchitektur und typische Fehler bei der Digitalisierung von Außendienst, Instandhaltung und Field Operations.

51 **Kostenmanagement: Warum Effizienz allein nicht mehr reicht**
Patrick Lichtblau, Partner bei der ERA Group, über Einsparungen, die tatsächlich in der Ergebnisrechnung ankommen.

DATA + BEYOND

38 **Zutrittssysteme I: Wer darf rein?**
Wie intelligente Zutrittssysteme die österreichische Industrie transformieren – Trends, Technologien und die Herausforderungen der NIS-2-Ära.

42 **Zutrittssysteme II: „Elektronische Zutrittsorganisation ist nicht aufzuhalten“**
Mechanische Anlagen bleiben relevant, doch bei Schlüsselverlust, wechselnden Mitarbeitern und sensiblen Bereichen spricht vieles für Elektronik. Winkhaus-Austria-Geschäftsführer Otmar Zeintl über Schließsystemetrends, Schnittstellen und NISG.

FOKUS: LOGISTIK + WARENFLUSS

52 **Einkauf: Guter Fang?**
Eine Studie zeigt vier mögliche Zukünfte der Beschaffung. Was Einkaufschefs sich wünschen, ist eine stabile Welt. Womit sie rechnen, ist das Gegenteil. Was jetzt zu tun ist.

58 **Logistik und E-Commerce: Cross-Border aus einer Hand**
Die Austrian Post Group baut ihr E-Commerce-Ökosystem aus.



RE:THINK

Franz Staberhofer,
Leiter Logistikum FH Steyr,
Präsident ASCII und
Obmann VNL, schreibt an
dieser Stelle wiederkehrend.

Transformation braucht Tiefe

Nicht lauter, sondern klarer: Es braucht eine neue Qualität der Transformationsdebatte. Mit mehr Fakten, Tiefe und weniger kurzfristigem Wunschdenken.

Diesen Monat möchte ich mit Ihnen Mut machende Gedanken zum mächtigen Thema Transformation teilen, die ich mit vorausdenkenden Menschen diskutiert und geschärft habe. Transformation bedeutet nicht, alles Bestehende zu verwerfen oder kurzfristigen Mainstreams hinterherzulaufen. Veränderung wird dort wirksam, wo wir bereit sind, wieder tiefer zu diskutieren, genauer hinzusehen und Entscheidungen auf Basis von Realitäten treffen. Wir müssen Marktrealitäten und Faktenwahrheit politischem Wunschdenken oder kurzfristigen Aufmerksamkeiten gegenüberstellen. Denn Zukunft entsteht nicht aus Schlagworten, sondern aus durchdachten und gemeinsam getragenen Entscheidungen. Wer Verantwortung trägt, muss Entwicklungen inklusive deren Konsequenzen vorausdenken. Nicht alles muss ersetzt oder umgestürzt werden. Vieles kann durch Technologie, Wissen und Zusammenarbeit besser gemacht werden, die eigenen Kompetenzen nutzend. Dafür braucht es den Anspruch an uns selbst. Verantwortung endet nicht bei Politik, Wirtschaft oder Institutionen. Sie beginnt im eigenen Denken, im Umgang miteinander und in der Bereitschaft, komplexe Zusammenhänge auszuhalten. Hausverstand und logische Ableitungen dürfen keine Provokation sein, sondern müssen wieder Grundlage für Diskussionen und Entscheidungen werden. Vor allem dürfen wir uns nicht vom großen Ganzen trennen. Menschen müssen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind und welchen Beitrag sie selbst leisten können. Zukunft entsteht dann, wenn aus Betroffenen Beteiligte werden. Vielleicht ist genau das die eigentliche Transformation unserer Zeit: Nicht lauter zu werden, sondern klarer. Und nicht gegeneinander zu arbeiten, sondern Verantwortung gemeinsam zu tragen – mit Mut, Tiefe und dem Anspruch, eine Zukunft zu gestalten, die wirtschaftlich tragfähig, technologisch offen und menschlich verbindend ist. So wie Supply Chain Management die wirkende Tiefe der Logistik braucht, so brauchen wir für die Zukunft diese Kombination aus Tiefe und Möglichkeiten.

Herzlichst, Ihr
Franz Staberhofer



David Wimler, Senior Scientist am Institut MATERIALS der Joanneum Research:

„Den Kunden ist sehr selten bewusst, wie viele Daten schon vorhanden sind.“

Industrie-KI braucht mehr als gute Algorithmen

Künstliche Intelligenz soll Fertigungsprozesse stabiler machen und Fehler erkennen. David Wimler, Senior Scientist bei Joanneum Research MATERIALS, erklärt, warum industrielle KI kein Plug-and-Play-Werkzeug ist.

KI ist in der Gesellschaft angekommen, in der Industrie ist ihr Einsatz anspruchsvoller. Anders als bei sprachbasierten Anwendungen gehe es nicht um fertige Software, sagt David Wimler. „Das sind nicht Out-of-the-box-Anlagen oder Softwarelösungen, sondern komplexere Systeme.“ Das Training müsse erst an der Anlage erfolgen. „Das ist nicht Plug and Play“, so Wimler. Besonders deutlich wird das beim Laserschweißen. Das Verfahren ist beliebt, weil es sich gut automatisieren lässt. Zugleich reagiert es sensibel auf veränderte Randbedingungen. Prozess- und Werkstoffwissen seien hier entscheidend. Mit KI komme Datenwissen hinzu. Diese drei Ebenen müssten zusammenspielen.

Daten nutzbar machen. Viele Betriebe verfügen bereits über relevante Informationen, können sie aber nicht ausreichend nutzen. „Eigentlich ist es den Kunden sehr

schon vorhanden sind“, sagt Wimler. Daten lägen in Maschinen oder Sensorik vor, seien aber oft nicht greifbar. Joanneum Research helfe, diese Quellen zu bewerten und Datenströme zusammenzuführen.

Vom Erkennen zum Verhindern. Ziel ist Echtzeit-Prozesskontrolle. Am Anfang stehe oft Anomalieerkennung: Die Software lernt, gut von schlecht zu unterscheiden. Schrittweise solle das System robuster werden und defekte Teile aussortieren. Der nächste Schritt sei, nicht nur Fehler zu erkennen, sondern auch deren Ursprung. So könnten Maßnahmen in der Qualitätssicherung gesetzt oder Feedback-Loops direkt in der Produktion aufgebaut werden. Bei industrieller KI sieht Wimler Europa nicht abgeschlagen. Das Feld sei offen. Europas Chance liege darin, Material- und Prozess-Know-how in KI-Systeme einzubringen und in die Fertigung zu übertragen.



Unsichtbare Risiken in Branchen wie Öl und Gas: Prozesse sicher betreiben ist das A und O.

„Sicherheit ist Führungsverantwortung.“

Thomas Leitgeb, Key-Account-Manager, Dräger Austria



Unsichtbare Gefahr am Arbeitsplatz

Gase, Dämpfe und Gefahrstoffe bleiben in der Industrie ein unterschätztes Risiko. Thomas Leitgeb von Dräger Austria erklärt, warum Sicherheit mehr ist als Technik.

Die moderne Arbeitswelt ist sicherer geworden, aber nicht ungefährlicher. Während klassische Arbeitsunfälle zurückgehen, bleiben unsichtbare Risiken in vielen Industriebereichen bestehen: Gase, Dämpfe, explosionsfähige Atmosphären oder toxische Stoffe. Betroffen sind laut Thomas Leitgeb, Key-Account-Manager bei Dräger Austria, vor allem Bereiche, „wo es zu dem Austritt von gefährlichen Substanzen kommen kann“ – etwa Öl und Gas, Chemie oder Pharma. Dort gehe es nicht nur um Effizienz, sondern „ganz stark um die Verantwortung“ für die Gesundheit der Mitarbeiter.

Der zentrale Unterschied zu vielen anderen Gefahren: Sie sind kaum wahrnehmbar. Gase kann man nicht sehen. Manche könne man riechen, andere nicht. „Genau das macht es so gefährlich“, sagt Leitgeb. Sicherheit sei deshalb „absolut kein Randthema, sondern Führungsverantwortung“. Unternehmen müssten nachweisen können, dass sie Prozesse sicher betreiben und gesetzliche Vorgaben einhalten.

Lösungsentwickler. Dräger sieht sich dabei nicht als reiner Produktlieferant. „Wir entwickeln unsere

Produkte gemeinsam mit unseren Kunden“, sagt Leitgeb. Entscheidend sei, Gase und Gefahren zu identifizieren und daraus eine Lösung zu entwickeln, die in den Arbeitsprozess passt. Dazu gehören Wartung, Überprüfung und laufende Neuevaluierung. Viele Kunden sähen Dräger daher „nicht nur als Lieferanten, sondern als Partner“. Im Alltag bedeutet das: Technik müsse „am Leben erhalten werden“, etwa durch ein österreichweites Technikernetzwerk. Ebenso wichtig sei Ausbildung. Über die Dräger Academy könnten Trainings direkt beim Kunden stattfinden, „mit seinen eigenen Produkten“ und „mit seinen eigenen Anlagen“.

Ergänzend bringt Dräger mit Gas Detection und Safety Cars Produkte direkt zum Kunden. Neue Grenzwerte, Normen und Regelwerke verlangen laufende Anpassung. Ein Beispiel ist Wasserstoff: „Ein Wasserstoffbrand erzeugt eine nahezu unsichtbare Flamme“, sagt Leitgeb. Zugleich wachsen die Anforderungen an digitale Dokumentation, etwa bei Arbeitsplatzgrenzwertkontrollen oder Freimessungen. Doch mit der richtigen Beratung und verlässlichen Partnern sind dies Herausforderungen, die sich lösen lassen.



CBAM COMPASS

Peter Jonas, Direktor der Zertifizierungs- und Verifizierungsstelle von Austrian Standards, schreibt an dieser Stelle wiederkehrend.

CBAM kommt – sind Sie bereit?

Viele Unternehmen unterschätzen, welche Daten, Prozesse und Nachweise CBAM ab 2026 tatsächlich verlangt.

Die Europäische Verordnung (EU) 2023/956 führt ein CO₂-Grenzausgleichssystem (CBAM) ein, bei dem für CO₂-intensive Importwaren ein CO₂-abhängiger Zoll erhoben wird. Ziel dieser EU-Verordnung ist es, die Verlagerung der Produktion in Länder mit niedrigeren Klimastandards („Carbon Leakage“) zu verhindern und faire Wettbewerbsbedingungen zu schaffen.

Emissionsdaten müssen zudem von einer unabhängigen Stelle verifiziert werden, andernfalls kommen unverhältnismäßig hohe Zahlungen auf Basis von Standardwerten zur Anwendung. Bereits seit Jänner 2026 müssen Importeure ihre Importdaten eigenständig monitoren. Emissionsdaten müssen laufend erfasst werden.

CBAM verändert die Prozesse entlang der Lieferkette. Bestimmte Waren wie Eisen, Stahl, Aluminium, Zement, Düngemittel, Strom und Wasserstoff dürfen nur noch mit einer Zulassung als CBAM-Anmelder importiert werden. Hinzu kommen Emissionsberichte, Zertifikatskäufe und neue Dokumentationspflichten.

Als Direktor der Zertifizierungs- und Verifizierungsstelle von Austrian Standards begleite ich Sie in dieser Kolumne dabei, diese Entwicklungen einzuordnen und strukturiert anzugehen.

Herzlichst, Ihr
Peter Jonas



A person wearing a tan jacket is shown from the side, holding a thin black line. The background is a blurred industrial or office environment with warm lighting. The text is overlaid on the image.

„FÜHRUNGS- SPANNE VON 1 ZU 2,4“



Nach Insolvenz, Stellenabbau und Mehrheitsübernahme durch Bajaj zeigt KTM erstmals wieder Zeichen der Erholung. CEO Gottfried Neumeister über den radikalen Umbau in Mattighofen, den Vorwurf der "Alibi-Zulassungen", teure Altlasten und den Einfluss des indischen Eigentümers.



Von Daniel Pohselt

Nur Tage, nachdem KTM-Chef Gottfried Neumeister über die wirtschaftliche Erholung sprechen kann, kocht medialer Wirbel hoch: Internationale und österreichische Medien berichten über „Alibi-Zulassungen“ bei KTM-Enduro-Motorrädern, bei denen gedrosselt zugelassene Maschinen für den Wettbewerbseinsatz umgebaut und danach offenbar im Straßenverkehr genutzt werden. KTM weist den Vorwurf zurück, illegale Motorräder in Verkehr zu bringen, und verweist darauf, dass die Enduro-Modelle in einem homologierten, straßenzulassungsfähigen Zustand ausgeliefert würden.

Dem INDUSTRIEMAGAZIN sagt Gottfried Neumeister: Für KTM sei das ein vor allem konstruierter (Medien-)Skandal, der auf einem Unverständnis für den Motorsport beruhe. „Auf ein Unternehmen, das gerade aus der Sanierung kommt, wurde unreflektiert, tendenziös und zu Unrecht eingeschlagen, mit vollkommen verzerrten Darstellungen und skandalisierenden Vergleichen, alles geframt auf KTM, obwohl es zwölf Hersteller gibt, die an der Enduro WM teilnehmen und

sich alle an dasselbe FIM-Reglement halten müssen“, so Neumeister.

Im Gespräch richtet Neumeister den Blick auf jene Zahlen, die den Neustart prägen sollen. Die KTM-Mutter Bajaj Mobility, vormals Pierer Mobility, hat Quartalszahlen vorgelegt, die erstmals nicht nach Krise klingen, sondern nach Erholung.

Der Umsatz stieg im ersten Quartal um 70,2 Prozent auf 331,3 Millionen Euro, der Absatz von Motorrädern um 125,1 Prozent auf 40.332 Stück. Unter dem Strich steht zwar noch ein Verlust von 35,1 Millionen Euro, nach 108,1 Millionen Euro im Vorjahreszeitraum, und auch das EBIT bleibt mit minus 26,1 Millionen Euro negativ – nach minus 91,6 Millionen Euro. Aber für ein Unternehmen, das noch vor kurzem im Insolvenzverfahren stand, sind das Zahlen eines echten Etappensieges.

Neumeister sitzt für das Interview im „House of Brands“, doch nur noch für wenige Tage. KTM zieht zusammen, räumlich und organisatorisch. Das Mietverhältnis wurde aufgekündigt, externe Lager und Büroflächen reduziert, Strukturen verschlankt. Der Vorstandschef kehrt zurück in die Stallhofnerstraße 3, in jenes orangefarbene Gebäude direkt neben der Motorradproduktion, von wo aus KTM in der Ära Pierer zur Weltmarke wurde.

Was wie eine Immobiliennotiz klingt, ist in Mattighofen Teil eines größeren Befunds: KTM ist kleiner geworden, deutlich kleiner, und soll gerade dadurch wieder handlungsfähiger werden.

Kleiner, um wieder wachsen zu können. Es seien die ersten Quartalszahlen, seit man wieder regelmäßiger zum Kapitalmarkt spreche. Die Erfolge würden endlich sichtbar, und man wolle sie auch den Mitarbeitern zeigen. Townhall auf Deutsch, danach auf Englisch, anschließend Investorengespräche. Über ein Jahr lang habe er viele Anfragen abgesagt, sagt er. Er habe warten wollen, bis die Erholung nicht nur behauptet, sondern auch sichtbar sei.

Diese Erholung hatte freilich ihren Preis. KTM hat in der Sanierung tief geschnitten. Die Zahl der Mitarbeiter ist

„Wir haben über alle Ebenen Mitarbeiter abgebaut, damit die Anspannung zunimmt.“

Gottfried Neumeister, CEO Bajaj Mobility AG und KTM AG

von mehr als 6000 auf rund 3400 gesunken, Geschäftsbereiche wurden verkauft oder aufgegeben, Marken und Aktivitäten zurückgefahren. Das Fahrradgeschäft mit Felt und R Raymon ist weg, ebenso das Auto-Engagement, auch die Komplexität in der Modellpalette wird reduziert. Über 90 Gesellschaften habe er bei seinem Start vorgefunden, sagt Neumeister, inzwischen sei man bei 77. Eine Firma sei schnell gegründet, sie wieder zu liquidieren, zu verschmelzen oder steuerlich sauber abzuwickeln, dauere wesentlich länger.

Fokus statt Wildwuchs. Die großen Schlagworte lauten Fokussierung und Komplexitätsreduktion. Fokussierung auf das Motorrad. Komplexitätsreduktion in Gesellschaftsstruktur, Gebäuden, Lagern, Modellpalette, Managementebenen. Die Zahlen, mit denen Neumeister hantiert, sind drastisch. Die Overheads hätten 2024 bei über 530 Millionen Euro gelegen, mehr als 44 Millionen Euro pro Monat. Selbst bei einem Umsatz von drei Milliarden Euro wäre das zu viel gewesen, sagt er. Im Vergleich zu 2024 seien die Overheads 2025 bereits auf 415 Millionen Euro gesunken. Der Abbau von 500 Stellen seit Jahresbeginn soll 2026 rund 50 Millionen Euro Einsparung bringen.

Krise war hausgemacht. Wertschätzung für die Vergangenheit hört man bei Neumeister klar heraus, aber er vermeidet die Ausrede, allein der Markt sei schuld gewesen. „Das Problem, das wir hatten, war schon hausgemacht“, sagt er. Gleichzeitig spricht er über Stefan Pierer mit Respekt. Pierer habe beginnend in den Neunzigern eine Marke aufgebaut, die auf der ganzen Welt bekannt sei und im Motorsport über Jahre Benchmarks gesetzt habe. Dafür müsse man Respekt zollen. Aber das Unternehmen habe Veränderung gebraucht, neue Sicht-

weisen, eine radikale Verschlankeung.

Dass Neumeister nicht auf eine Abrechnung setzt, ist Teil seines Führungsverständnisses. Auch wenn er durchaus Potenzial zur Verschlankeung ausmachte. Er spricht von einer Führungsspanne von 1 zu 2,4, die er im Unternehmen vorfand. Von mehr als 35 Abteilungen, in denen jeweils nur eine Person saß. Von sieben Hierarchieebenen, aus denen zwei herausgenommen wurden. Das sei kein Vorwurf an Einzelne, betont er, sondern eine Folge langer Wachstumsjahre. Aber diese gewachsenen Strukturen konnte KTM in der Sanierung nicht mehr tragen. Der vielleicht härteste Punkt bleibt der Personalabbau. Neumeister spricht von einem sanierungsbedingten Einschnitt, vor allem im Angestelltenbereich und im mittleren Management. Zugleich sagt er: Effizienzsteigerung und Wettbewerbsfähigkeit würden das Unternehmen dauerhaft begleiten.

ZUM UNTERNEHMEN

Die **Bajaj Mobility AG** (ehemals **PIERER Mobility AG**) ist ein weltweit führender Anbieter von Premium-Motorrädern und als börsennotierte Tochter von Bajaj Auto – dem wertvollsten Zwei- und Dreirad-Unternehmen der Welt – vereint sie die Performancemarken KTM, Husqvarna Motorcycles und GASGAS für Fahrer in mehr als 70 Ländern.

Die **KTM AG**, ein Unternehmen der Bajaj Mobility AG, ist ein führender europäischer Hersteller von Premium-Motorrädern und vereint die Performancemarken KTM, Husqvarna Motorcycles und GASGAS unter einem Dach.



KTM-Montagelinie: Durch die Komplexitätsreduktion entsteht zusätzliches Potenzial für Lean, KVP und TPM.

Bajaj als Rettungsanker. Der neue indische Eigentümer Bajaj bleibt in diesem Bild Rettungsanker und Projektionsfläche. Die indische Konzernmutter hat 800 Millionen Euro bereitgestellt beziehungsweise abgesichert, davon 350 Millionen auf Ebene der börsennotierten Gesellschaft und 450 Millionen für KTM. Die Refinanzierung des Restrukturierungskredits wurde laut Quartalsmeldung im Februar 2026 abgeschlossen, ein Bankenkonsortium stellte 550 Millionen Euro bereit, mit denen der Bajaj-Kredit zurückgezahlt werden konnte. Neumeister hebt hervor, dass Bajaj dem österreichischen Management vertraue. Es gebe keine indische Parallelstruktur in Mattighofen, keine operativen Durchgriffe im Alltag, sondern Aufsichtsratsarbeit, monatliches Reporting, virtuelle und physische Termine.

Gleichzeitig sagt er, dass KTM von Bajaj lernen könne. Datenbasierte Entscheidungen, Steuerungsgremien, Professionalität im Management. Bei Routinearbeiten, etwa CAD-Zeichnungen, müsse man offen sein: Manche Aufgaben könnten in Indien günstiger erledigt werden, andere künftig

durch künstliche Intelligenz.

Produziert wird in Österreich derzeit einschichtig, laut Neumeister auf allen Bändern voll ausgelastet. In der zweiten Jahreshälfte könne punktuell wieder ein Zweischichtbetrieb ein Thema werden. Doch auch hier schwingt Disziplin mit. KTM hatte über ein Jahr lang eine Jahresproduktion an Fahrzeugen auf Lager. Die Produktion einfach ein Jahr lang stillzulegen, sei keine Option gewesen, sagt Neumeister: Man hätte Fachkräfte verloren, keine neuen Produkte gehabt und den Händlern nichts Neues erzählen können. Also musste KTM weniger produzieren, Lager abbauen, Händlerbestände normalisieren.

Der Wow-Effekt soll bleiben. Acht neue Modelle habe KTM allein im ersten Quartal vorgestellt, sagt Neumeister. Die 990 RC habe Vergleichstests gewonnen, ebenso die neue Duke 990 R. Die Kundenloyalität sei auch in der Insolvenzphase hoch geblieben. Im Motorsport verweist er auf die erfolgreichste Saison der KTM-Geschichte 2025, auf den

Dakar-Sieg, auf Billy Bolt und Erfolge in der MX2-Weltmeisterschaft. Hier spricht Neumeister am emotionalsten. KTM soll nicht nur saniert werden, sondern wieder begeistern. Der „Wow-Effekt“, sagt er, sei nicht verloren gegangen.

Auch wenn die Sanierung Prioritäten verlange: Volumenmodelle, Kerngeschäft, Low-Hanging Fruits.

Was Neumeister ausstrahlt, ist eine Mischung aus Energie und Kontrolle. Er hasse Post-its, sagt er, weil sie für Dinge stünden, die man mit sich herumtrage statt sie zu erledigen. Er spricht von „Can-do-Mentalität“, davon, alte Prozesse zu durchbrechen, Entscheidungen schneller zu treffen. Die beste Idee müsse gewinnen, egal ob sie von einem Vorstand oder einem Praktikanten komme.

Anspannung als Managementprinzip. Die Sanierung habe bewusst Anspannung über das ganze Unternehmen gelegt. Keine Abteilung sei geschont worden, auch nicht Bereiche, die strategisch wichtiger werden sollen, etwa Customer Service. Genau dort sieht Neumeister einen



künftigen Wettbewerbsvorteil: Asiatische Wettbewerber könnten vielleicht günstige Motorräder bauen, aber ob jemand abhebe, wenn ein Kunde ein Problem habe, ob Ersatzteile verfügbar seien, ob Händler und Kunden gut betreut würden – das werde entscheidend.

„Ich sage immer allen, ich hasse Post-its.“

Warum der Motorradhersteller kleiner werden musste, um wieder wachsen zu können.

Für 2028 (bis dahin läuft sein derzeitiges Mandat) verspricht Neumeister keinen Größenrausch. KTM werde zwar wieder größer sein, gesünder und profitabel, sagt er, aber man strebe nicht nach Wachstum um jeden Preis. Die Botschaft: kleiner werden, um wieder wachsen zu können.

Der Umzug in die Stallhofnerstraße passt dazu. KTM kehrt räumlich näher an Entwicklung, Produktion und Fahrzeugassemblierung heran. Das ist keine nostalgische Rückkehr in die Pierer-Zeit. Es ist eher der Versuch, aus deren Erbe das Tragfähige zu retten. Neumeister sagt, er habe keine Scheu, Wunden offenzulegen. Nur so könne man besser werden. Die Quartalszahlen klingen wie ein erster Beleg dafür.

INDUSTRIEMAGAZIN: Herr Neumeister, Bajaj Mobility hat Quartalszahlen vorgelegt, die nach der KTM-Insolvenz erstmals wieder eine deutliche Erholung zeigen. Fällt Last ab?

Gottfried Neumeister: Es war in vielerlei Hinsicht ein besonderer Tag. Wir veröffentlichten erstmals wieder Quartalszahlen in dieser Form. Früher, mit der Börsennotierung, gab es Halbjahres- und Jahreszahlen. Jetzt können wir die Erfolge endlich zeigen und darüber sprechen. Das wollen wir auch bei unseren Mitarbeitern tun. Es gab Townhall-Meetings auf Deutsch und Englisch, danach Investorengespräche. Auch das ist positiv. Ich habe über ein Jahr lang viele Anfragen abgesagt, weil ich warten wollte, bis die Erholung sichtbar ist. Jetzt sind wir auf einem sehr guten Weg.

Die aktuellen Zahlen zeigen aber noch keine vollständige Gesundung. Der Umsatz stieg deutlich, der Verlust wurde stark eingegrenzt, aber unter dem Strich steht weiter ein Minus.

Neumeister: Man darf das nicht falsch verstehen. Es ist keine Botschaft, dass schon alles erledigt wäre. Aber die Sanierung zeigt Wirkung. Wir haben viele Maßnahmen gesetzt, die nun sichtbar werden. Die Lagerbestände normalisieren sich, die Kostenbasis sinkt, die Finanzierung wurde neu aufgestellt.

Ihr Büro ist derzeit noch im „House of Brands“, Sie ziehen aber in wenigen Tagen zurück in die Stallhofnerstraße. Ein symbolischer Ort. Ziehen Sie in das Büro von Stefan Pierer?

Neumeister: Nein. Aber es stimmt natürlich, dass dieser Ort symbolisch aufgeladen ist. Stefan Pierer hat Unglaubliches geleistet. Er hat eine Marke aufgebaut, die weltweit bekannt ist, und im Motorsport über Jahre Benchmarks gesetzt. Dafür muss man Respekt zollen. Gleichzeitig brauchte das Unternehmen Veränderung. Das war mit meinem Kommen bereits eingeläutet.

Sie vermeiden eine Abrechnung mit der Vergangenheit. Gleichzeitig sagen Sie: Die Krise war hausgemacht.

Neumeister: Das Problem, das wir hatten, war nicht ein Marktproblem. Von außen war das Ausmaß für mich nicht erkennbar. Die Halbjahreszahlen und die erneute Gewinnwarnung wurden erst wenige Tage vor meinem Start veröffentlicht. Danach hat es einige Wochen gedauert, das Ausmaß und die Ernsthaftigkeit dieser Krise wirklich zu erkennen. Aber es war klar: Wir mussten radikal schlanker werden.

Was haben Sie vorgefunden?

Neumeister: Ein Unternehmen mit enormer Komplexität. Als ich gekommen bin, gab es mehr als 90 Gesellschaften.

„Der Patient musste stabilisiert werden.“

Gottfried Neumeister

Diese Zahl haben wir bereits deutlich reduziert. Eine Firma ist schnell gegründet, aber sie sauber zu liquidieren, zu verschmelzen oder aus steuerlichen Gründen abzuwickeln, dauert viel länger. Wir hatten außerdem enorme Overheads. 2024 lagen diese bei über 530 Millionen Euro, also bei mehr als 44 Millionen Euro im Monat. Selbst bei sehr ambitionierten Umsatzzielen wäre das zu viel gewesen.

War das Wachstum zu lange Selbstzweck?

Neumeister: Nach vielen Jahren des Wachstums war die Notwendigkeit da, das Geschäftsmodell wieder zu fokussieren. Wir mussten uns fragen: Was ist unser Kerngeschäft? Was passt wirklich zu KTM? Wir haben uns vom Fahrrad-

geschäft getrennt, vom Automobilbereich, von MV Agusta und vom Vertrieb für CFMoto. Die vier großen Punkte waren: Fokussierung auf das Kerngeschäft, Komplexitätsreduktion, Kostenreduktion und eine stärkere Orientierung an Kunden und Qualität.

Sie sprechen von Komplexitätsreduktion. Wie tief geht das?

Neumeister: Es betrifft Gesellschaften, Gebäude, Lager, Prozesse, Hierarchien und auch die Modellpalette. Ganz entscheidend ist: Die Modellpalette triggert unmittelbar Forschungs- und Entwicklungskosten. Wir hatten allein im Offroad-Bereich 184 unterschiedliche Modelle. Diese Zahl haben wir auf 98 reduziert, also quasi halbiert, ohne Kunden zu verlieren. Wenn ich mit deutlich weniger Modellen auf den Prüfstand muss und weniger Modelle homologieren muss, fallen enorme Folgekosten weg. Das hilft uns auch, Arbeitszeit zu reduzieren, weniger gebundenes Kapital zu haben und die Komplexität in der Produktion zu senken.

KTM war lange eine Marke des „Wow-Effekts“: Motorsport, extreme Produkte, neue Mobilitätsformen. Geht dieser Wow-Effekt durch die Sanierung verloren?

Neumeister: Nein, ganz und gar nicht. Wir haben allein im ersten Quartal acht neue Modelle vorgestellt. Die 990 RC hat Vergleichstests gewonnen, auch die neue Duke 990 R hat in ihrer Klasse sehr gut abgeschnitten. Unsere Produkte sind besonders. Wir haben Motoren, die viele andere gar nicht mehr produzieren. Im Offroad-Bereich bieten wir eine Breite, die andere nicht haben. Unsere Zweizylinder sind besonders, manche sagen rauer und ruppiger, aber es ist ein spezielles Fahrerlebnis. Und wir haben mit der 690er den stärksten Einzylinder der Welt.

Trotz Insolvenz blieb die Kundenloyalität hoch?

Neumeister: Ja. Es hat sich nie die Frage gestellt, ob KTM überhaupt eine Berechtigung hat. Die Kundenloyalität war in der Krise unglaublich stark. Auch unsere Händler sind geblieben. Wir haben nach wie vor mehr als 4.000 Händler weltweit.

Gleichzeitig hatten Sie über ein Jahr lang eine Jahresproduktion an Fahrzeugen auf Lager.

Neumeister: Die Produktion einfach länger zu stoppen war keine Option. Sie können eine gewisse Kundenschicht mit Preisnachlässen motivieren, ein älteres Modell zu kaufen. Aber viele Kunden wollen das neue Modell, gerade im Offroad-Bereich. Wenn wir ein Jahr zugesperrt hätten, hätten wir Arbeitskräfte und Skills verloren, keine neuen Produkte liefern können und unseren Händlern nichts Neues gegeben. Wir mussten eine Balance finden: Produktion reduzieren, Lager abbauen, aber dennoch neue Produkte bringen.

Das heißt: weniger Umsatz war bewusst Teil der Sanierung?

Gottfried Neumeister, 48,

übernahm am 23. Jänner 2025 von Stefan Pierer den Vorsitz im Vorstand der Bajaj Mobility AG und der KTM AG, wo er seit 1. September 2024 als Co-CEO fungierte. Nach Abschluss seines Studiums der internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien war Neumeister als Berater bei der Siemens AG Austria tätig. Im Jahr 2003 gründete er gemeinsam mit Niki Lauda flyniki und war als Geschäftsführer für den Aufbau des Luftfahrtgeschäfts (bis zum Verkauf an Air Berlin) verantwortlich. Im Jahr 2012 wechselte Neumeister zur DO & CO Aktiengesellschaft, wo er verschiedene Positionen im Vorstand bekleidete, zuletzt (2021–2023) als Co-CEO.

Neumeister: Ja. Wir mussten unter den Retailzahlen bleiben. Wir unterscheiden zwischen Retail und Wholesale: Wir verkaufen an Händler, Händler verkaufen an Endkunden. Damit sich Lagerbestände bei uns und bei den Händlern abbauen können, mussten wir diszipliniert weniger in den Markt verkaufen. Das klingt ungewöhnlich, war aber notwendig.

Wie weit ist der Lagerabbau?

Neumeister: Der Lagerbestand sollte sich bis Ende des zweiten Quartals im Wesentlichen normalisiert haben. Dann sind wir einen großen Schritt weiter. Parallel dazu senken wir die Kosten weiter.

Wie?

Neumeister: Entscheidend ist die operative Verbesserung. Wir senken strukturell Kosten, reduzieren Overheads, normalisieren Lagerbestände, verbessern Working Capital und Finanzierung. Der zu Jahresbeginn eingeleitete Abbau von 500 Mitarbeitern bringt heuer rund 50 Millionen Euro Einsparung. Davon sieht man im laufenden Jahr nur einen Teil, weil Kündigungsfristen und Sozialpläne wirken. Aber die Kostenbasis geht deutlich nach unten.

Diese Mitarbeiter sind ein harter Einschnitt. War das die letzte große Abbauwelle?

Neumeister: Der im ersten Quartal eingeleitete Personalabbau war klar definiert. Darüber hinaus ist derzeit kein weiterer Stellenabbau geplant. Gleichzeitig wird uns die Arbeit an Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft begleiten. In Bereichen, in denen wir für gesundes Wachstum Menschen brauchen, stellen wir gezielt wieder ein.

Wo war der Apparat zu groß?

Neumeister: Wir hatten eine Führungsspanne von 1 zu 2,4. Es gab mehr als 35 Abteilungen, in denen genau eine Person saß. Das ist Wildwuchs, der in Wachstumsphasen entstehen kann. Wenn jemand eine Abteilung hatte, bekam er vielleicht noch kein Auto. Wenn noch eine zweite

Abteilung dazukam, war man Senior Manager und bekam ein Auto und einen Bonus. Ich will das ausdrücklich nicht als persönlichen Vorwurf verstanden wissen, aber strukturell war das nicht gesund. Wir hatten eine Pyramide mit sieben Ebenen. Davon haben wir zwei Ebenen herausgenommen, um schneller entscheiden zu können und schlanker zu werden. Die Struktur war nicht mehr tragfähig.

Wie motiviert man eine Mannschaft, die nach Einschnitten weitermachen muss?

Neumeister: Zunächst mit Wertschätzung und Dankbarkeit. Was das Team hier leistet, ist enorm. Wenn man so viele Mitarbeiter abbaut, heißt das nicht, dass diese Menschen vorher nichts gemacht hätten. Es sind Geschäftsbereiche weggefallen. Wenn wir nicht mehr für Automobil einkaufen müssen und nicht mehr für das Fahrradgeschäft, dann fällt auch im Einkauf Arbeit weg. Aber die Belastung bleibt hoch. Wir haben bewusst über alle Ebenen Mitarbeiter abgebaut, damit die Anspannung zunimmt. Keine Abteilung wurde geschont, selbst in Bereichen nicht, die wir eigentlich stärken wollen, etwa im Customer Service. Auch dort mussten wir zunächst abbauen, damit die Anspannung steigt und jeder gezwungen ist, alte Prozesse und Denkweisen zu hinterfragen. Es geht darum, Dinge anzupacken. Ich sage immer allen, ich hasse Post-its. Dieses „den muss ich noch anrufen“ oder „das muss ich noch erledigen“ wird nicht besser, wenn man es mit sich herumträgt. Man muss die Dinge lösen.

Eine wichtige Figur in der Sanierungsphase war Stephan Zöchling. Wie haben Sie ihn erlebt? Waren Sie anfangs ein Dream-Team?

Neumeister: Ohne Stephan Zöchling würde es das Unternehmen nicht geben. Er hat in einer sehr wichtigen Phase Geld zur Verfügung gestellt, das keine Bank und kein Shareholder in dieser Form bereitgestellt hat. Das war mutig. Er ist ein Vollblutunternehmer, der bereit ist, Risiken einzugehen. Für mich war das,



MATURUS
FINANCE GMBH

Foto: Maturus

Die Industrie wieder ins Lot bringen

Durch den Einsatz objektbasierter Finanzierungsmethoden können Österreichs Industrieunternehmen trotz Energiepreisschocks handlungsfähig bleiben.

Nach zwei Rezessionsjahren hatte sich Österreichs Wirtschaft 2025 wieder leicht erholt. Auch der Start in das Jahr 2026 verlief zunächst positiv. In ihrer Interimsprognose¹ verweist die Österreichische Nationalbank (OeNB) auf eine robuste Entwicklung im Jänner und Februar. Aber: Für das Gesamtjahr 2026 wird nur ein BIP-Wachstum von 0,5 Prozent erwartet.

Nahost-Krieg trübt den Ausblick

Ein wesentlicher Belastungsfaktor ist die Angebotsknappheit auf den Rohstoffmärkten infolge des Iran-Kriegs. Laut OeNB stiegen die Preise für Rohöl der Sorte Brent von rund 70 US-Dollar pro Barrel im Februar zeitweise auf deutlich über 100 US-Dollar pro Barrel im März. Europäische Gaspreise erhöhten sich daneben auf deutlich über 50 Euro pro MWh. Für Industrieunternehmen wird das schnell zur Belastungsprobe:

- Höhere Energie- und Treibstoffkosten schlagen unmittelbar auf Produktion, Logistik und Margen durch.
- Die gestiegene Unsicherheit dämpft die Investitionsbereitschaft.
- Steigende Öl- und Gaspreise wirken inflationstreibend: Die Bank Austria² prog-

nostiziert für 2026 eine Quote von 3,0 Prozent.

Eine weitere Eskalation des Kriegs würde die Wirtschaft weiter dämpfen. Besonders riskant: ein länger andauernder Anstieg der Öl- und Gaspreise. In einem solchen Szenario könnte Österreich 2026 eine Stagflation drohen, in der die Wirtschaftsleistung stagniert und die Inflation auf über vier Prozent steigt.

Kreditgeschäft wieder verhaltener

Die Folgen des Kriegs wirken sich auch auf die Finanzierung aus. Laut Bank Lending Survey³ der OeNB ist die Kreditnachfrage österreichischer Unternehmen im ersten Quartal 2026 zwar gestiegen. Für das zweite Quartal rechnen die befragten Banken jedoch mit einem Rückgang. Sollte der Krieg andauern, müssen sie zudem ihrer Richtlinien straffen. Die Folge: strengere und somit langwierigere Kreditvergabeprozesse und mehr abgelehnte Kreditträge.

Liquidität sichern, Spielraum erhalten

Für viele Industrieunternehmen entsteht damit eine doppelte Belastung: Die Kosten steigen, während klassische Bankfinanzierungen schwieriger planbar sind. Um vor diesem Hin-

tergrund handlungsfähig zu bleiben, braucht es Alternativen zum klassischen Kredit.

Eine Möglichkeit ist die Finanzierungsmethode Sale & Lease Back, kurz SLB. Dabei verkaufen Unternehmen ihre werthaltigen, gebrauchten Maschinen, Anlagen oder schweren Fuhrparks an einen Finanzierungspartner und leasen sie direkt zurück. Dadurch wird Kapital freigesetzt, das zuvor im Anlagevermögen gebunden war. Je nach Objektbestand lässt sich so ein Finanzierungsbedarf von rund 400.000 bis 20 Millionen Euro decken. Die Assets bleiben dabei ununterbrochen nutzbar.

Wichtig ist: Die Vermögenswerte müssen mobil und fungibel sein. Spezialanfertigungen, mit der Produktionshalle fest verbaute Anlagen oder verkettete Maschinen eignen sich in der Regel nicht.

Der Vorteil von SLB: Im Mittelpunkt steht nicht die Bonität der Unternehmen, sondern die Werthaltigkeit der Assets. Dadurch kann SLB auch dann eine Option sein, wenn klassische Finanzierungen schwieriger werden, etwa zur Stabilisierung in Umsatzflauten oder in Krisen-, Insolvenz- und Sanierungssituationen.

Mehr dazu:

<https://www.maturus-finance.com/>

¹ <https://www.oenb.at/Publikationen/Volkswirtschaft/reports/2026/report-2026-9-prognose/html-version.html> | ² <https://www.bankaustria.at/wirtschaft-aktuelle-konjunktur-oesterreich.jsp>

³ https://www.oenb.at/Presse/Pressearchiv/2026/20260428_1.html

auch wenn es nur eine kurze Zeit war, ein guter und spannender Austausch.

Warum ist Zöchling so bald wieder ausgeschieden?

Neumeister: Er hatte gesagt, dass er, solange er Geld zur Verfügung stellt, auch an Bord sein möchte, um zu sehen, was damit passiert. Er hat auch Interesse bekundet, bei KTM einzusteigen, und dafür Partner gesucht. Am Ende ist keine Lösung mit ihm herausgekommen. Nachdem er sein Geld zurückbekommen hatte, ist er auch aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden.

Fehlt Ihnen nun eine Fertigkeit im Management?

Neumeister: Nein, ich möchte nicht über mich selbst urteilen. Ich glaube aber, dass ich mein Leben lang Unternehmen aufgebaut und größer gemacht habe. Bei flyniki war ich von Tag eins an dabei, bis zum Verkauf. Als ich zu DO & CO gekommen bin, hatte das Unternehmen rund 300 Millionen Euro Umsatz. Als ich gegangen bin, waren es zwei Milliarden Euro.

Dazwischen lag mit Corona eine riesige Krise: 98 Prozent Umsatzrückgang und ein Abbau von rund 30 Prozent der Mitarbeiter, weltweit etwa 5000 Menschen. Das war keine Feuertaufe, aber eine sehr harte Probe. Bei KTM sind mein Dream-Team vor allem die Menschen hier, die für diese Marke brennen. Mattighofen ist keine pulsierende Weltstadt. Man kommt nicht wegen der Sehenswürdigkeiten, der Clubs oder der Restaurants. Man kommt, weil man für KTM arbeiten will und einen Beitrag leisten möchte.

Jetzt ist Bajaj der bestimmende Eigentümer. Wie stark mischt Indien operativ mit?

Neumeister: Bajaj vertraut dem österreichischen Management. Ich habe die Freiheit bekommen, mein eigenes Team aufzustellen. Mit CFO Petra Preining ist bereits im vergangenen September eine anerkannte Finanzexpertin dazugekommen. Sie hat geholfen, die Dinge, die wir gestartet haben, noch stärker und

„Ich habe keinen Social-Media-Account. Aber wenn es hilft, Zuversicht zu vermitteln, trete ich nach vorne.“

schneller voranzutreiben. Dazu kommt Stephan Reiff, der von BMW Motorrad kommt. Bajaj begnügt sich im Wesentlichen mit der Rolle im Aufsichtsrat. KTM soll ein eigenständiges Management haben und ein eigenständiges Unternehmen bleiben.

Viele fragen sich dennoch: Bedeutet Bajaj, dass mehr nach Indien verlagert wird?

Neumeister: Wir haben jetzt einen 75-Prozent-Shareholder aus Indien. Es geht darum, die Stärken der jeweiligen Standorte zu nutzen. Natürlich kann man eine CAD-Zeichnung günstiger in Indien machen. Routinearbeiten und repetitive Tätigkeiten muss man immer hinterfragen – auch vor dem Hintergrund künstlicher Intelligenz. Aber wenn eine CAD-Zeichnung in Indien gemacht wird, heißt das nicht automatisch, dass wir hier Know-how oder unseren USP verlieren. Entscheidend ist, was unsere Kernkompetenz ist.

Was kann KTM von Bajaj lernen?

Neumeister: Bajaj ist extrem professionell im Management. Die Steering Committees, die Geschwindigkeit datenbasierter Entscheidungen, die Effizienz – das ist bemerkenswert. Dort sitzen hervorragend ausgebildete Kollegen, viele mit internationalem Hintergrund. Wir können in Managementprozessen, Steuerung und Effizienz viel lernen.

Gibt es in Mattighofen indische Manager, die den Umbau operativ begleiten?

Neumeister: Nein. Wir haben Aufsichtsratsmitglieder, die wir regelmäßig sehen. Es gibt monatliches Reporting, teils virtuell, teils physisch. Manchmal fliegen wir nach Indien, manchmal treffen wir uns an anderen Orten. Auch schon mal in

Dubai. Es gab bislang noch kein Meeting hier in Österreich. Bajaj lässt dem Management vor Ort bewusst den nötigen Freiraum, damit es wirken kann.

Bajaj hat viel Geld bereitgestellt. Wofür macht der Eigentümer weiter Geld locker?

Neumeister: Bajaj hat 800 Millionen Euro bereitgestellt beziehungsweise abgesichert: 350 Millionen auf Ebene der börsennotierten Gesellschaft, 450 Millionen für KTM. Diese 450 Millionen wurden über Banken finanziert, Bajaj hat dafür garantiert. Inzwischen ist es gelungen, diese Finanzierung zu sehr günstigen Konditionen zu refinanzieren. Ich musste nicht wieder zum Hörer greifen und sagen: Wir brauchen noch einmal Geld. Das ist eine wichtige Errungenschaft der letzten 18 Monate.

Wie eng war es finanziell?

Neumeister: Sehr eng. Wir haben mit 100 Prozent Vorauskasse begonnen. Kein Unternehmen kann dauerhaft seine ganze Supply Chain vorfinanzieren, nicht einmal Apple. Zusätzlich mussten wir Bestände in Geld umwandeln, Fahrrad- und Motorradbestände. Am Anfang wollte keine Bank mit uns zusammenarbeiten. Heute haben wir wieder Factory-Linien von 150 Millionen Euro aufgestellt, eine Working-Capital-Linie von 50 Millionen Euro, die nicht ausgenutzt ist und bereits wieder zurückbezahlt wurde. Das zeigt, dass wir finanziell viel erreicht haben.

Investieren Sie trotz Sanierung weiter?

Neumeister: Ja. Wir investieren weiterhin über 100 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung. Wir haben nicht alle Projekte abgeschnitten und uns damit der Zukunft beraubt. Aber wir mussten Prioritäten setzen. Zuerst

musste der Patient stabilisiert werden. Herz und Lunge mussten wieder funktionieren, dann konnte man sich um die nächsten Schritte kümmern.

Wie ausgelastet ist die Produktion in Mattighofen und Munderfing?

Neumeister: Wir arbeiten im Einschichtbetrieb, aber dieser läuft zu 100 Prozent. Auf allen Bändern. Wir haben bereits darüber nachgedacht, in der zweiten Jahreshälfte auf dem einen oder anderen Band wieder zweischichtig zu arbeiten. Aber das muss man sehr genau rechnen. Wenn ich nur auf zwei Bändern eine zweite Schicht fahre, brauche ich auch wieder einen Schichtleiter für diese zweite Schicht und entsprechende Zusatzstrukturen. Wir versuchen derzeit, im Einschichtbetrieb maximal effizient zu fahren.

Ist die Produktivität in Österreich gegenüber Indien ein Problem?

Neumeister: Solche Vergleiche sind schwierig. Jedes Unternehmen hat eine andere Fertigungstiefe. Wir haben eine eigene Komponentenfertigung, produzieren Auspuffrahmen, Federbeine, Gabelbrücken und haben eine Motorenassemblierung. Bei anderen Unternehmen wird der Motor fertig angeliefert. Außerdem macht es einen Unterschied, ob ich 100.000-mal dasselbe Motorrad produziere oder über 200 unterschiedliche Modelle habe.

Trotzdem: Lean, KVP, 5S, TPM – hat ein österreichischer Industriestandort diese Methoden nicht längst verinnerlicht?

Neumeister: Viele dieser Methoden kennen wir natürlich. Aber durch die Komplexitätsreduktion entsteht zusätzliches Potenzial. Weniger Modelle, weniger unterschiedliche Teilenummern, mehr gleiche Bauteile – das verbessert Produktivität und Working Capital.

KTM war früh bei Elektromobilität, etwa mit der Freeride. Ist E-Mobilität nach der Fokussierung noch ein Thema?

Neumeister: Ja, E-Mobilität bleibt ein Thema, aber in der richtigen Größe.

Wir waren sehr früh dran. Die Freeride war vor mehr als zehn Jahren das erste elektrische Motorrad. Jetzt bringen wir eine neue Freeride. Gerade für Jugendliche ist E-Mobilität wichtig, weil der Einstieg leichter ist, wenn man nicht schalten muss. Aber unser Kernsegment ist Fun, Lifestyle und Performance. Dort ist die Durchdringung der Elektromobilität noch nicht so hoch. Wir werden einen Fuß in der Tür behalten und das behutsam weiterentwickeln.

Wie sieht KTM 2028 aus?

Neumeister: Deutlich größer als heute, deutlich gesünder und profitabel – ohne dass ich daraus jetzt eine Guidance ableite. Aber wir sind heute schon schlanker und fokussierter. In den nächsten Quartalen werden weitere Kostensenkungen sichtbar. Wir werden wieder wachsen, aber nicht um jeden Preis. Zuerst müssen wir profitabel werden, dann skalieren wir wieder.

Privat ist über Sie wenig bekannt. Rajiv Bajaj wurde als Anhänger von Yoga und Homöopathie beschrieben. Ihre private Signatur?

Neumeister: Ich habe mein Leben lang gern gearbeitet und war immer eher im Hintergrund. Ich habe keinen Social-Media-Account. Aber wenn es hilft, Zuversicht zu vermitteln und mehr Motorräder zu verkaufen, trete ich nach vorne. Aber ich suche nicht jedes Rampenlicht. Ich glaube an Dialog und konzentriere mich im Moment auf unsere Herausforderungen hier.

Was ist Ihre wichtigste Managementaufgabe in dieser Phase?

Neumeister: Energie geben, Dinge anpacken, eine Can-do-Mentalität vorleben. Es gibt Menschen, die zuerst den Nordstern exakt vermessen wollen, bevor sie anfangen zu arbeiten. Diese Haltung muss man durchbrechen.



TÜV AUSTRIA

Mehr drin.

Ein Standort. Viele Möglichkeiten.
Umweltsimulationsprüfungen
Produktbeständigkeit unter Extrembedingungen.

- ✓ **Hitze – Kälte – Eis – Schnee**
Klimakammer bis zu 4,1 x 7,2 m & -40 °C bis +160 °C, Feuchtigkeit 10% - 97%
• IP Schutz • Salznebel-Sprühtests
- ✓ **Akkreditierte Prüfstelle**
laufende Validierung basierend auf Normen und Regelwerken
- ✓ **Multidimensionale Prüfungen**
One-Stop-Shop:
im TÜV AUSTRIA-Testing-Center (ICT, EMV, mechan. Prüfungen, ...)
- ✓ **Prozesskoordination**
zentraler Ansprechpartner

tuv.at/umweltsimulation Einfach sicher.

Industrie kongress

24. – 25. JUNI '26

HIGHLIGHTS ABSEITS DER BÜHNE

Opening Night | 23. Juni

Gespräch unter der Linde mit Ali Mahlodji
und Thomas Welser

Fokus auf Führung, Resilienz und
Entscheidungen in unsicheren Zeiten

Abendprogramm | 24. Juni

BBQ & Award-Verleihung *Fabrik* Wettbewerb 2026
in Kooperation mit Fraunhofer Austria, Auszeichnung
führender Produktionsstandorte

Alle WM-Spiele werden in der Public Viewing Area
live übertragen



industriekongress.com

Ort



Schloss Pichlarn

Partner





ROBERT OTTE
Rosenbauer
International AG

CHRISTIAN KNILL
Knill Gruppe

**KATHARINA
ROGENHÖFER**
KONTEXT Institut

STEFAN GREIMEL
Treibacher
Industrie AG

ALI MAHLODJI
futureOne

THOMAS WELSER
Welser Profile

PETER KOREN
Industriellen-
vereinigung



ULRIKE FRANKE
European Council on
Foreign Relations (ECFR)

**HERFRIED
MÜNKLER**
Politikwissen-
schaftler

**ROB
VAN GILS**
HAI Gruppe

**FRANZ-PETER
MITTERBAUER**
MIBA AG

THOMAS FRIESS
Tyrolit Group

**CHRISTIAN
TAUBER**
NEOALP

JASMIN ZEHIC
Rheinmetall MAN
Military Vehicles
Österreich GmbH



MARKUS RITTER
Stahl- und
Walzwerk
Marienhütte

KURT KOBER
Beyond Gravity

MARIO HAIDLMAIR
HAIDLMAIR GmbH

**BRIGADIER
STEFAN LAMPL**
EU-Militärstab

**DR. MARINA
RUDYAK**
Universität
Heidelberg

WALTER WOITSCH
Syngroup
Management
Consulting AG

**CHRISTOPH
NEUMAYER**
Industriellen-
vereinigung

Kooperationspartner



Mobilitätspartner



DIE STUNDE DER BERATER, ABER NICHT ALS FEUERWEHR

Die Studie von brandscore.at zeigt einen Consultingmarkt am Wendepunkt: Externe Beratung wird in Österreich nicht mehr beiläufig zugekauft, sondern schärfer geprüft und stärker an Wirkung gemessen. Unternehmen suchen Berater nicht mehr nur, wenn es brennt – sondern dort, wo strategische Entscheidungen fallen und langfristige Probleme gelöst werden müssen.



Von Daniel Pohselt

Der österreichische Consultingmarkt wirkt auf den ersten Blick wie ein Markt unter Druck: Budgets werden vorsichtiger geplant, Unternehmen schauen genauer auf Preis, Leistung und Verlässlichkeit, und Berater müssen heute mehr beweisen als bloß Methodenkompetenz. Doch die vorliegenden Ergebnisse der brandscore.at-Studie zum Consultingmarkt Österreich 2026 erzählen eine differenziertere Geschichte. Sie zeigen einen Markt, der erwachsener geworden ist.

Externe Beratung ist in Österreich offenbar nicht mehr nur der Reflex auf akute Krisen, nicht mehr nur der schnelle Einkauf von Expertise, wenn im Unternehmen etwas blockiert oder kurzfristig gelöst werden muss. Das deutlichste Signal liefert die Frage nach der Art der Beauftragung: 21 Prozent der Befragten beauftragen externe Berater langfristig, weitere 43,2 Prozent eher langfristig. Fast zwei Drittel der Unternehmen sehen Beratung also zumindest tendenziell als dauerhaftere

Begleitung, nicht bloß als kurzfristigen Eingriff von außen.

Das ist eine bemerkenswerte Verschiebung im Selbstverständnis des Marktes. Denn externe Beratung steht traditionell im Spannungsfeld zweier Erwartungen: Sie soll unabhängig genug sein, um eingefahrene Strukturen zu durchbrechen, aber nahe genug am Unternehmen, um tatsächlich Wirkung zu entfalten. Genau hier zeigt die Studie: Unternehmen suchen nicht den distanzierten Gutachter, der ein Konzept abliefern und wieder

verschwindet. Sie suchen Kompetenz, Erfahrung vor Ort, Branchenkenntnis und Sicherheit. Der Berater wird zum Partner im Veränderungsprozess.

Strategie statt Feuerwehr. Die Zahlen zur Hauptfunktion externer Beratung unterstreichen das. Mit 46,9 Prozent liegt die „Lösung strategischer/langfristiger Probleme“ klar an der Spitze. Weitere 23,2 Prozent nennen die „Lösung akuter Probleme“. Die Absicherung von Managemententscheidungen kommt auf 16,5 Prozent, die Herbeiführung von Entscheidungen, die intern nicht möglich sind, auf 10,6 Prozent. Auch dieser Befund ist also eindeutig: Beratung wird in Österreich vor allem dort eingesetzt, wo es um strukturelle Fragen geht – um Entscheidungen mit längerer Reichweite, um strategische Weichenstellungen, um Probleme, die intern nicht rasch oder nicht ausreichend objektiv gelöst werden können.

Damit verschiebt sich auch die Rolle der Berater. Wer langfristige strategische Probleme lösen soll, muss mehr mit-



„Unser Ansatz verbindet fundierte IT-Strategie mit operativer Umsetzungskompetenz und stellt den Menschen als zentralen Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt.“

Tim Herbstrith, Manager Data & AI Detecon

DIE TOP-5

Was schätzen Unternehmen an Beratungsprojekten?

Was haben Sie an den letzten Beratungsprojekten am meisten geschätzt, was waren die wichtigsten Kriterien?

Kriterium	Prozent
1 Fachliche Kompetenz	66
2 Der Berater vor Ort ist erfahren und kompetent	63
3 Branchenkompetenz	60
4 Fachlich auf aktuellstem Stand/bildet sich laufend fort	60
5 Hohe Qualität in allen Aspekten des Beratungsprojektes	59



„Ein effektives Instandhaltungs-, Anlagen- und Energie-Management mit Excellence-Anspruch ist in allen anlagenintensiven Unternehmen ein entscheidender Hebel für Wettbewerbsfähigkeit - gerade in unsicheren Zeiten mit großem Kosten- und Effizienzdruck.“

Andreas Dankl, Gründer und Inhaber dankl+partner consulting



„Wir denken Industrie voran - gerade im Maschinen- und Anlagenbau stehen wir seit Jahren für fachliche Expertise und praxisnahe Beratung. Wir kennen die Herausforderungen dieser Schlüsselbranche und liefern konkrete, belastbare Lösungen.“

ICON-Wirtschaftstreuhand-Team

Bestenlisten

Österreichs Top-Unternehmensberater

Methodik und Befragung

Abgrenzung

Untersucht wurden klassische Beratungsunternehmen, IT-Beratungen, Beratungstöchter von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Inhouse-Consultingfirmen, die am Markt tätig sind.

Befragungsdesign

Den Teilnehmern der Studie wurde vorerst ungestützt die Frage gestellt: „Welche Unternehmensberatung kennen Sie in diesem Arbeitsbereich? Mit welchen haben Sie Erfahrung?“ Danach wurde den Teilnehmern eine Liste von Beratungsunternehmen des Arbeitsbereiches vorgelegt und die Frage gestellt: „Wie empfinden Sie alles in allem die Qualität dieser Beratungsunternehmen?“

Befragungsteilnehmer

Im Mai 2026 wurden 250 Geschäftsführer/C-Level/Executives) über das Online-Panel von Brandscore befragt.

Gewichtung, Rangreihung

Eine Teilnahme an der Rangreihung setzte mindestens 15 gestützte Antworten von Befragungsteilnehmern voraus. Der Rang in der Bestenliste ergibt sich aus der Qualitätsbewertung analog zur Schulnotenskala. Die Berechnung der Sterne ergibt sich aus den „Besten 20%“, die 5 Sterne erhalten haben, den „Besten 21–40%“ mit 4 Sternen etc. bis hin zu den „Schlechtesten 20%“ mit einem Stern. Wir veröffentlichen in dieser Ausgabe nur die drei führenden Beratungsunternehmen pro Arbeitsbereich.

Die Marktstudie finden Sie online:
industriemagazin.at/berateranking.

„Gerade in einem wirtschaftlichen Umfeld, das Unternehmen vor immer neue Herausforderungen stellt, zeigt sich, dass verlässliche Partnerschaft, Transparenz und echte Umsetzungskompetenz den Unterschied machen.“

Wolfgang Fuchs, geschäftsführender Gesellschafter, SISCON



Change Management

Bewertung

1. Korn Ferry	1,72	****
2. Kienbaum Consultants Austria	1,88	****
3. osb international	1,92	****

Restrukturierung

1. Advicum Consulting	1,72	****
2. SISCON Unternehmensberatung	1,73	****
3. Syngroup Management Consulting	1,95	****

Strategie

1. KPMG Österreich	1,28	*****
2. BearingPoint	1,45	*****
3. Mercer Austria	1,56	*****

Produktionsmanagement

1. ERA Group	2,1	****
2. Syngroup Management Consulting	2,17	***
3. Advicum Consulting	2,22	***

Digitalisierung

1. accilium	1,69	****
2. EY Österreich	1,73	****
3. Detecon Consulting Austria	1,88	****

Steuerberatung

1. Deloitte Austria	1,32	*****
2. CONEO	1,59	*****
3. TPA Steuerberatung	1,62	*****

Finance

1. Horvath & Partner	1,92	****
2. EY Österreich	1,99	****
3. PHH Rechtsanwälte	2,4	***

IT-Strategie & Implementierung

1. Concircle Österreich	1,76	****
2. Detecon Consulting Austria	1,81	****
3. NTT Data Wien	1,85	****

Sustainability

1. EY Österreich	1,55	*****
2. risk on mind®	1,65	****
3. die Berater	1,8	****

Innovationsberatung

1. Arthur D. Little Austria	2,11	****
2. risk on mind®	2,14	***
3. ICG Integrated Consulting Group	2,15	***

Einkauf, Beschaffung, Supply Chain

1. 4flow	2,15	***
2. Supply Chain Partners	2,33	***
3. A.T. Kearney	2,36	***

M&A

1. Deloitte Austria	1,24	*****
2. TPA Steuerberatung	1,39	*****
3. Mercer Austria	1,45	*****

Interimsmanagement

1. Klaiton Advisory	1,82	****
2. Primas Consulting	2,21	***
3. next level consulting	2,53	***

Human Capital

1. Eblinger & Partner	1,46	*****
2. ÖSB Consulting	1,74	****
3. die Berater	1,94	****

Marketing & Sales

1. Simon-Kucher & Partners	2,32	***
2. Brand Trust	2,5	***
3. Business Natives	2,63	**

Organisation

1. SHS Unternehmensberatung	1,65	****
2. Mercer Austria	1,76	****
3. Kienbaum Consultants Austria	1,88	****

Ranking nach Branchen

Automobil- und Zulieferindustrie

1. accilium	2,26	***
2. next level consulting	2,31	***
3. BearingPoint	2,38	***

Green Tech, Energie und Umwelt

1. Mercer Austria	1,59	*****
2. next level consulting	2,26	***
3. Arthur D. Little Austria	2,27	***

Familienunternehmen und Mittelstand

1. Deloitte Austria	2,02	****
2. Kienbaum Consultants Austria	2,03	****
3. ERA Group	2,26	***

Banken und Versicherungen

1. EY Österreich	1,98	****
2. Deloitte Austria	2,02	****
3. risk on mind®	2,12	***

Handel und Konsumgüter

1. EY Österreich	1,98	****
2. Deloitte Austria	2,02	****
3. die Berater	2,09	****

Maschinen- und Anlagenbau

1. ICON	1,87	****
2. EY Österreich	1,98	****
3. Advicum Consulting	2,26	***

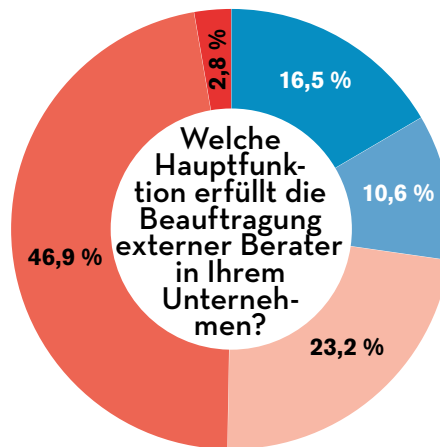
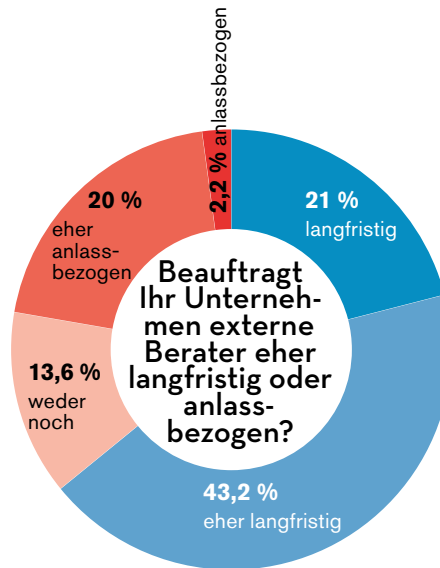
Transport, Verkehr, Logistik

1. Detecon Consulting Austria	2,12	***
2. dankl+partner consulting	2,25	***
3. Arthur D. Little Austria	2,27	***

bringen als Analysefähigkeit. Er muss anschlussfähig sein an Organisationen, glaubwürdig gegenüber Management und Belegschaft, belastbar in der Umsetzung und zugleich fachlich präzise.

An erster Stelle steht die fachliche Kompetenz mit 66 Prozent. Das überrascht nicht, ist aber wichtig: Der Markt bleibt fachgetrieben. Beratung wird nicht primär nach Bekanntheit, Auftreten oder Markenversprechen bewertet, sondern nach inhaltlicher Substanz. Knapp dahinter folgt mit 63 Prozent die Aussage, dass der Berater vor Ort erfahren und kompetent sein muss. Auch das ist aufschlussreich. Es reicht offenbar nicht, wenn eine Beratungsgesellschaft insgesamt über Reputation verfügt. Entscheidend ist die Person, die tatsächlich im Projekt sitzt.

Branchenkompetenz erreicht 60 Prozent. Ebenfalls 60 Prozent entfallen auf fachliche Aktualität, also darauf, dass Berater am aktuellen Stand sind und sich laufend weiterbilden. Hohe Qualität in allen Aspekten des Beratungsprojekts liegt bei 59 Prozent. Danach folgen Preis-Leistungs-Verhältnis, soziale Kompetenz und übersichtliche Angebotserstellung mit jeweils 58 Prozent. Bereits diese Rangfolge macht deutlich: Unternehmen wollen keine eindimensionale Exzellenz. Sie erwarten fachliche Tiefe, praktische Erfahrung, Branchenverständnis, Kom-



- Absicherung von Managemententscheidungen
- Herbeiführung von Entscheidungen, die intern nicht möglich sind
- Lösung akuter Probleme
- Lösung strategischer/langfristiger Probleme
- Sonstiges

Der Berater wird zum Partner im Veränderungsprozess.

munikationsfähigkeit und kaufmännische Transparenz zugleich.

Budgets bleiben unter Kontrolle. Die Budgetdaten liefern dazu den wirtschaftlichen Hintergrund. Für 2024 zeigt die Studie ein eher gedämpftes Bild. 42,9 Prozent der Befragten geben an, dass die Budgets für externe Berater beziehungsweise Beratungsprojekte gleich geblieben sind. 36,2 Prozent berichten von eher gesunkenen Budgets. 10,2 Prozent verzeichnen eher gestiegene Budgets.

Für 2025 fällt die Planung etwas weniger defensiv aus, bleibt aber vorsichtig. 42,1 Prozent sehen die Budgets im Vergleich zu 2024 gleichbleibend. 28,7 Prozent rechnen mit eher sinkenden Budgets. 18,1 Prozent gehen von eher steigenden Budgets aus.

Die Bewegung ist damit nicht dramatisch, aber erkennbar: Der Anteil der Unternehmen mit eher sinkenden Budgets geht von 36,2 Prozent im Rückblick auf 2024 auf 28,7 Prozent in der Planung für 2025 zurück. Der größte Block bleibt

„Wir liefern nicht nur Konzepte, sondern schaffen Ergebnisse. Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir Lösungen, die nicht nur auf dem Papier funktionieren, sondern im Alltag nachhaltig greifen und die Wettbewerbsfähigkeit sichern.“

Matthias Ortner, Equity Partner Advicum Consulting



„Im Interimsmanagement verbinden wir Umsetzungskraft mit klarer Führung, übernehmen Verantwortung und sorgen dafür, dass Transformation nicht nur geplant, sondern konsequent realisiert wird.“

Wolfgang Rabl, CEO next level consulting

jedoch in beiden Jahren stabil: Rund vier von zehn Unternehmen halten ihre Budgets konstant. Es spricht für selektive Investitionen.

Beratung wird nicht wahllos ausgeweitet, sondern gezielter eingesetzt. Unternehmen behalten Budgets im Griff, setzen aber dort auf externe Unterstützung, wo der Nutzen erkennbar ist. Die Studie zeigt somit eine Professionalisierung der Nachfrage.

Vertrauen wird zur harten Währung. Das ist auch an den Kriterien ablesbar, die Unternehmen an Beratungsprojekte anlegen. Nach den Topkriterien folgen „vermittelt Sicherheit“ und „Ausfallsicherheit“ mit jeweils 56 Prozent. Das sind zentrale Vertrauensindikatoren. Wer Berater ins Unternehmen holt, öffnet interne Prozesse, Daten, Konflikte und Entscheidungsräume. Beratung ist damit ein Vertrauensgeschäft. Auch die einfache Kontaktaufnahme und die Umsetzungsgeschwindigkeit liegen mit jeweils 54 Prozent im oberen Mittelfeld.

Langfristiger Partner. Auffällig ist dabei die Balance zwischen Langfristigkeit und Pragmatismus. Einerseits zeigt die Beauftragungslogik klar in Richtung dauerhafterer Zusammenarbeit. Andererseits bleiben akute Probleme mit 23,2 Prozent eine relevante Hauptfunktion. Beratung ist also beides: strategische Begleitung und operative Intervention. Der Berater wird aber nicht erst gerufen, wenn etwas brennt. Er wird zunehmend dort eingesetzt, wo Unternehmen ihre künftige Handlungsfähigkeit sichern wollen.

Für die Beratungsunternehmen selbst bedeutet das eine Verschärfung der Anforderungen. Eine starke Präsentation genügt nicht. Die Unternehmen messen Beratung an mehreren Ebenen gleichzeitig: Kompetenz, Erfahrung, Branchenwissen, Aktualität, Qualität, Preis-Leistung, soziale Kompetenz und Angebotsklarheit.



© Hqmpas Gmbh

Vom Generalisten zum Spezialisten

Die Packoneers übersetzen operative Herausforderungen der Verpackungsindustrie in effiziente Prozesse, messbare Resultate und nachhaltige Kostenvorteile.

Eine schwache Konjunktur, geopolitische Unsicherheiten und der zunehmende Einsatz von KI verändern die Spielregeln im Beratungsmarkt grundlegend. Während klassische Strategie- und Managementberatungen als Generalisten ein breites Leistungsspektrum anbieten, zeigt die steigende Komplexität der Gegenwart: Unternehmen benötigen zunehmend spezialisierte Expertise, um operative Herausforderungen wirksam zu lösen.



Packoneer
Stefan Zingel

Fokus auf operative Exzellenz

Auch Österreichs Industrie steht unter Druck: schwache Nachfrage, hohe Energie- und Personalkosten sowie intensiver internationaler Wettbewerb belasten die Margen. „Operative Exzellenz ist längst keine Kür mehr, sondern eine Überlebensfrage. Wer heute fünf Prozentpunkte Effizienz liegen lässt, verliert Wettbewerbsfähigkeit“, sagt Stefan Zingel, Gründer der Packoneers. „Investiert wird nur noch in Beratungsleistungen, die konkret, messbar und zeitnah Wirkung zeigen.“

Der Beratungsansatz der Packoneers basiert auf einer konsequenten Hands-on-Mentalität: technikaffine Prozessarbeit direkt an der Maschine, gezieltes Mitarbeitertraining und operative Umsetzung statt schöner Slide-decks fürs Management. Ein Praxisbeispiel zeigt das Potenzial: Ein Verpackungshersteller arbeitete intern mit einer angenommenen Ausschussquote von sieben Prozent. Tatsächlich lag diese aufgrund eines simplen Messfehlers bei knapp 20 Prozent. Das Problem ist weit verbreitet: Ausschuss wird oft dort gemessen, wo er sichtbar wird – nicht dort, wo er entsteht. Entscheidungen basieren dadurch auf fehlerhaften Daten.

Viele Unternehmen brauchen nicht vorrangig künstliche Intelligenz, sondern erst einmal echte Transparenz

Die Lösung war vergleichsweise einfach: keine neue Maschine, kein Millionenprojekt und kein KI-Pilot. Entscheidend waren eine saubere

Datenbasis, mehr Prozessstruktur und die gezielte Nutzung vorhandenen Know-hows der Mitarbeiter. Das Ergebnis: Die reale Ausschussquote sank von 20 auf 15 Prozent – verbunden mit Einsparungen in Millionenhöhe, zusätzlichen Produktionskapazitäten und einer messbaren Reduktion der CO₂-Belastung. „Das sind Ergebnisse, die Kunden sehen wollen“ stellt Stefan Zingel fest. Der fortschreitende Einsatz von KI verändert die Art der Beratungsleistung fundamental. Intelligente Tools arbeiten schneller und präziser und erhöhen damit den Druck auf klassische Generalisten. Gefragt sind heute nicht mehr allgemeinen Empfehlungen, sondern konkrete, umsetzbare Maßnahmen kombiniert mit technologischem Tiefgang.

Digitale Transformation sowie Kostenoptimierung dominieren die Nachfrageagenda

Die Packoneers haben sich auf die Herausforderungen der Verpackungsindustrie spezialisiert – einer oft übersehenen Branche mit hoher Relevanz für nahezu alle Wertschöpfungsketten. „Wachstum und Effizienz sind für unsere Klienten existenziell“, fasst Zingel zusammen. „Unsere Beratung fokussiert sich konsequent auf operative Performance. Wir liefern keine Digitalisierung um der Digitalisierung willen, sondern greifbare Kostenoptimierungen – unterstützt durch den gezielten Einsatz passender digitaler Tools.“

www.packoneers.com

„Die Exportwirtschaft muss breiter diversifizieren“

Helmut Bernkopf, Vorstand der OeKB: „Die diversen neuen Freihandelsabkommen eröffnen zusätzliche Chancen.“

ein beschleunigter Ausbau erneuerbarer Energien einschließlich der notwendigen Netzinfrastruktur und Speicherkapazitäten sowie eine konsequente Elektrifizierung zentraler Wirtschafts- und Industriesektoren sein. Fossile Energie wird aber weiterhin ein Teil des Energiemixes bleiben.

Finanzierungsinstrumente wie Exportinvest Green Energy und Exportinvest EVU: Wie stark werden diese Instrumente derzeit nachgefragt?

Bernkopf: Wir haben gemeinsam mit dem Bundesministerium für Finanzen (BMF) die Exportinvest Green Energy zur Finanzierung des Umstiegs auf erneuerbare Energien im Februar 2023 vorgestellt und in den ersten beiden Jahren auch eine hohe Nachfrage verzeichnet. Angesichts der allgemeinen Investitionszurückhaltung in Österreich hat sich die Dynamik seither deutlich abgeschwächt, was sich hoffentlich bald wieder ändert. Bei der Exportinvest EVU zur Unterstützung des Ausbaus der heimischen Übertragungs- und Verteilernetze befinden wir uns aktuell in intensiven Gesprächen mit nahezu allen großen Energieversorgern. Wir rechnen damit, noch im ersten Halbjahr die ersten Projektabschlüsse realisieren zu können.

Reichen die bestehenden Volumina aus, wenn Energie-, Netz- und Speicherinvestitionen weiter an Bedeutung gewinnen?

Bernkopf: Als offizielle Export Credit Agency Österreichs können wir ausschließlich Projekte unterstützen, die einen direkten oder indirekten Exportbezug haben. Gleichzeitig lässt der Ausnützungsstand unserer gesetzlichen Rahmen für Refinanzierungen und Haftungen noch viel Spielraum zu. Deshalb gehen wir davon aus, dass die für die genannten Investitionen dotierten Volumina bei Bedarf ausgeweitet

Helmut Bernkopf, Vorstand der OeKB, über steigende Energiepreise, neue Risiken in den Lieferketten und die Folgen der US-Zollpolitik.



Interview: Daniel Pohselt

INDUSTRIEMAGAZIN: Zwei Drittel der von der OeKB befragten Exportunternehmen geben an, aktuell wieder stärker von gestiegenen Energiepreisen betroffen zu sein. Ist das aus Sicht der OeKB ein temporärer Effekt geopolitischer Spannungen – oder mittlerweile längst ein strukturelles Wettbewerbsproblem für den österreichischen Industriestandort?

Helmut Bernkopf: Es handelt sich um

kein spezifisches österreichisches Standortproblem. Im Gegensatz zur Energiekrise nach der russischen Invasion in die Ukraine ist diesmal die gesamte Weltwirtschaft betroffen, Asien ist besonders exponiert. Dadurch verschärft sich die internationale Nachfragekonkurrenz deutlich, was den bestehenden strukturellen Wettbewerbsnachteil der europäischen Industrie gegenüber Akteuren wie den USA weiter verstärkt. Die Konsequenz daraus kann nur

werden und die OeKB so einen signifikanten und darüber hinaus auch budgetneutralen Beitrag leisten kann.

Bei Lieferkettenproblemen zeigt die OeKB-Befragung eine Entspannung: Weniger als die Hälfte der Unternehmen sieht sich noch betroffen. Ist das eine echte Normalisierung oder trügerisch?

Bernkopf: Die Unternehmen haben inzwischen viel Erfahrung im Umgang mit Krisen und entsprechende Lehren daraus gezogen. Von einer Normalisierung würde ich aber nicht sprechen. Mit Blick auf die Straße von Hormus können längere Lieferkettenunterbrechungen wieder zu massiven Problemen führen. Daher überrascht es mich, dass bei unseren Gesprächen mit Exportunternehmen die Verfügbarkeit von kritischen Rohstoffen und Komponenten noch keine größere Rolle spielt. Das ist international überall ein zentrales Thema. Deshalb haben wir im November auch eine neue Möglichkeit im Bereich Supply Chain Financing geschaffen, mit der die langfristige Versorgung abgesichert werden kann.

Viele Unternehmen planen langfristige Lieferverträge und höhere Lagerkapazitäten. Bedeutet das für die Exportwirtschaft dauerhaft höhere Kapitalbindung und muss die Exportfinanzierung darauf strukturell stärker reagieren?

Bernkopf: Ihr Befund ist zutreffend: Unternehmen setzen verstärkt auf höhere Lagerbestände, was zu einer erhöhten Kapitalbindung und einem entsprechenden Finanzierungsbedarf führt. Gemeinsam mit dem BMF haben wir darauf bereits reagiert, nachdem Kundenbefragungen im Frühjahr 2022 sowie zu Jahresbeginn 2024 eine deutlich stärkere Betroffenheit von Lieferkettenproblemen gezeigt hatten. Deshalb ermöglichen wir mit der Vorratsinvest seit April 2024 mittel- bis langfristige Finanzierungen zu attraktiven Konditionen für den Lageraufbau sowie Zahlungen an Lieferanten. Die seither anhaltend hohe Nachfrage zeigt, dass wir damit den Bedarf unserer Kunden getroffen haben.

Mit Vorratsinvest und Vorratsinvest Plus finanziert die OeKB Maßnahmen rund

„Das Kalkül der US-Administration geht bislang nicht in dem erhofften Ausmaß auf.“

Helmut Bernkopf, Vorstand OeKB

um Lagerhaltung und Lieferketten. Welche Branchen nutzen diese Instrumente besonders stark und wo sehen Sie noch Zurückhaltung?

Bernkopf: Das Instrument wird branchenübergreifend von allen Unternehmen mit Lagerhaltung genutzt. Dabei sehen wir auch keine Unterschiede bei der Unternehmensgröße – sowohl Großunternehmen als auch KMU greifen auf die Finanzierungsmöglichkeit zurück. Genau diese Breite in der Nutzung war ein zentrales Ziel bei der Entwicklung des Produkts.

Im Bereich Export Services stiegen die Neuzusagen bei Exporthaftungen 2025 auf rund 7,7 Milliarden Euro, bei Exportfinanzierungen auf rund 5,9 Milliarden Euro. Worauf ist dieser Anstieg vor allem zurückzuführen?

Bernkopf: Aufgrund der anspruchsvollen wirtschaftlichen Lage und der zunehmenden geopolitischen Unsicherheiten haben wir generell eine hohe Nachfrage verzeichnet. Zudem haben wir einige große Transformations- und Energieprojekte unterstützt. Darüber hinaus waren wir als Trade Creator sehr erfolgreich, indem wir gezielt auf eine aktive Marktaufbereitung setzen. So bieten wir beispielsweise ausländischen Geschäftspartnern flexible Kreditlinien für regelmäßige Zukäufe von Investitionsgütern aus Österreich an. Diese sogenannten Shopping Lines und die schon erwähnte Vorratsinvest wurden im letzten Jahr besonders stark nachgefragt.

Welche Auslandsmärkte gelten aus Sicht der OeKB derzeit als wichtigste Hoffnungsmärkte für österreichische Exporteure und warum?

Bernkopf: Grundsätzlich gilt heute mehr denn je: Die heimische Exportwirtschaft

muss ihre Absatzmärkte breiter diversifizieren, um stärker an der dynamischen Entwicklung in Schwellen- und Entwicklungsländern partizipieren zu können. Hervorheben will ich Südostasien mit den ASEAN-Staaten, Indien, Zentralasien mit Ländern wie Kasachstan und Usbekistan sowie Lateinamerika mit großen Märkten wie Brasilien. Die diversen neuen Freihandelsabkommen eröffnen dabei zusätzliche Chancen und erleichtern den Marktzugang.

Wie beeinflussen US-Zölle und handelspolitische Unsicherheiten Investitions- und Standortentscheidungen österreichischer Industrieunternehmen?

Bernkopf: Jegliche Form von Unsicherheit wirkt sich naturgemäß dämpfend auf das Investitionsklima aus, und in Österreich sehen wir aufgrund hoher Personal- und Energiekosten ohnehin nur wenig Aktivität. Mit Blick auf die USA zeigt sich ein differenziertes Bild: Während Unternehmen mit bereits bestehenden Standorten diese durchaus ausbauen, bleibt der Markteintritt neuer Unternehmen bislang die Ausnahme. Das Kalkül der US-Administration geht bislang also nicht in dem erhofften Ausmaß auf, wir sehen bei unseren Beteiligungsfinanzierungen gerade auch in Europa deutlich mehr Dynamik.

Kann die OeKB Unternehmen helfen, die Folgen von US-Zöllen abzufedern?

Bernkopf: Wie unsere Kundenbefragung zeigt, planen zwei von drei Unternehmen als Reaktion auf die US-Zölle eine verstärkte Diversifizierung ihrer Zielmärkte. Die Exportgarantien des Bundes zur Absicherung von wirtschaftlichen und politischen Risiken stellen dabei eine wichtige Unterstützungsmöglichkeit dar. Zudem werden wir unsere aktive Marktaufbereitung konsequent weiter vorantreiben. Ein aktueller Schwerpunkt liegt dabei auf der gezielten Ansprache von ausländischen Generalunternehmern: Wir positionieren österreichische Exportsektoren sowie die Absicherungs- und Finanzierungslösungen der OeKB in dynamischen Wachstumsregionen.

„Wir haben eine neue Möglichkeit im Bereich Supply Chain Financing geschaffen.“

TOP 100 BAUMANAGER

Welche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Bauwirtschaft verfügen über die stärksten Netzwerke – und wie lässt sich ihr Einfluss messbar machen? Gemeinsam mit dem Netzwerkanalyseinstitut FAS Research präsentieren wir die 100 bestvernetzten Baumanager Österreichs.



Von Daniel Pohsett

Lässt sich Einfluss in der Bauwirtschaft objektiv erfassen? Die auf netzwerkbasierte Lagebilder und Strategieanalysen spezialisierten Analysten von FAS Research haben dafür einen datenbasierten Ansatz entwickelt. Grundlage ist eine Analyse der Beziehungsgeflechte führender Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in der heimischen Bau- und Immobilienwirtschaft. Dafür wurden umfangreiche Firmenbuch- und Unternehmensdaten ausgewertet, miteinander verknüpft und nach ihrer wirtschaftlichen sowie netzwerkbezogenen Relevanz gewichtet.

Top 100 Baumanager: Wer ist gelistet?

Grundlage des Rankings sind Firmenbuchdaten von Personen in führenden Unternehmen der österreichischen Bauwirtschaft sowie relevanten verbundenen Gesellschaften und Privatstiftungen. Berücksichtigt wurden operativ tätige Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger – etwa Vorstände und Geschäftsführer – sowie Aufsichtsratsvorsitzende dieser Unternehmen.

So wird bewertet.

Einfluss wird als Zusammenspiel mehrerer Faktoren berechnet: 1. wirtschaftliche Bedeutung der zugeordneten Unternehmen, 2. Vernetzung, 3. Variabilität des Netzwerkes und 4. systemische Relevanz. Zusätzlich fließt der 5. Situational Awareness Index ein. Dieser zeigt, wie stark eine Person öffentlich sichtbar und thematisch breit aufgestellt ist. Die besten Ergebnisse in diesem Index wurden im Ranking berücksichtigt: Die Top 50 (des Ausgangsrangings Top 1000 Manager) stiegen drei Plätze auf, die Plätze 51 bis 100 zwei Plätze, die Plätze 101 bis 200 einen Platz.

Der Gesamtrang ergibt sich aus der Summe dieser Faktoren zuzüglich der gewichteten, im Firmenbuch ausgewiesenen Mitarbeiterzahlen jener Unternehmen, denen eine Person in Haupt- und Nebenfunktionen zugeordnet ist.

Folgen Sie uns durch die Netzwerke der österreichischen Bauwirtschaft – und zu jenen Persönlichkeiten, die diese Branche prägen.

KARL-HEINZ STRAUSS

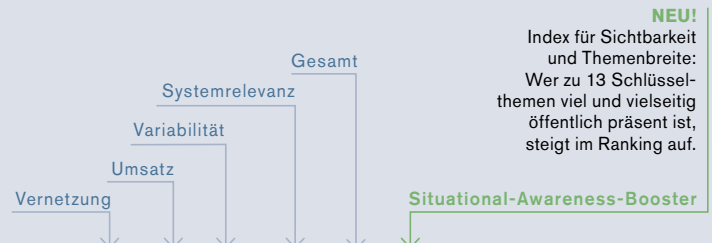
Vorstandsvorsitzender PORR



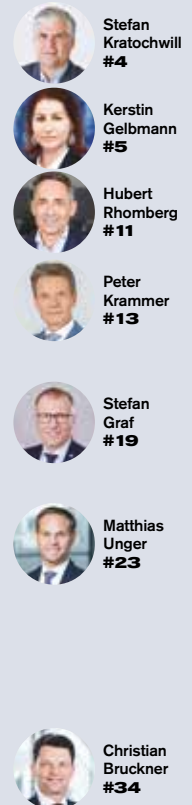
Karl-Heinz Strauss steht seit September 2010 an der Spitze der PORR AG. Der gebürtige Jahrgang 1960 kommt fachlich aus dem Bau: Nach der HTL für Tiefbau folgten Stationen an der Harvard University, an der Management Business School St. Gallen sowie ein MBA-Programm an der IMADec University in Wien. Vor dem Wechsel in die Immobilien- und Bauwirtschaft war Strauss bis 2000 in unterschiedlichen Funktionen bei der Raiffeisen Zentralbank tätig, unter anderem mit Bezug zu Bau und Immobilien. Danach gründete er die Strauss & Partner Immobilien GmbH, die mit Projekten wie dem EURO PLAZA am Wienerberg sichtbar wurde. Bei PORR verbindet Strauss die Rolle des CEO mit jener eines Miteigentümers in einem Syndikat mit IGO Industries; das Unternehmen nennt seine Expertise in Wirtschaft, Finanzen und Bau als Teil der Stabilitäts- und Kontinuitätsstrategie des Vorstands.

BAUMANAGER-INDEX

Wer sind die bestvernetzten Managerinnen und Manager in Bauwirtschaft und -zulieferindustrie?



		Vernetzung	Umsatz	Variabilität	Systemrelevanz	Gesamt	
1	Karl-Heinz Strauss, 64, Vorstand-Vorsitz PORR AG	67,5	12,7	72,1	20,5	191,0	+ 3
2	Iris Ortner, 51, Geschäftsführung IGO Industries GmbH	47,5	15,6	44,4	27,1	158,1	+ 2
3	Heimo Scheuch, 59, Vorstand-Vorsitz Wienerberger AG	29,0	12,0	39,6	25,0	119,0	+ 3
4	Stefan Kratochwill, 48, Vorstand-Vorsitz STRABAG SE	7,0	30,9	0,5	16,6	118,5	+ 3
5	Kerstin Gelbmann, 51, Aufsichtsrat-Vorsitz STRABAG SE	13,3	24,4	9,3	20,4	109,8	+ 1
6	Andreas Klausner, 60, Vorstand-Vorsitz (CEO) PALFINGER AG	34,0	3,8	32,4	19,0	97,8	+ 2
7	Wolfgang Litzlbauer, 56, Vorstand-Vorsitz Umdasch Group AG	39,0	9,0	23,0	16,0	96,8	+ 1
8	Christian Harder, 57, Vorstand-Mitglied STRABAG SE	10,7	17,5	20,7	7,5	92,4	+ 1
9	Stefan Ehrlich-Adam, 61, Geschäftsführung EVVA Sicherheitstechnologie GmbH	64,2	0,5	16,3	0,5	82,0	+ 1
10	Anette Klinger, 57, Geschäftsführung IFN Beteiligungs GmbH	27,4	3,9	20,0	19,0	74,8	+ 3
11	Hubert Rhomberg, 57, Geschäftsführung Rhomberg Holding GmbH	33,2	1,7	32,2	2,4	72,0	+ 1
12	Klaus Ortner, 81, Geschäftsführung IGO Industries GmbH	37,0	5,0	12,0	10,0	69,0	
13	Peter Krammer, 59, Vorstand-Vorsitz Swietelsky AG	15,4	7,4	15,5	24,0	67,3	+ 3
14	Stephan Kubinger, 57, Geschäftsführung IFN Beteiligungs GmbH	15,3	2,5	21,5	17,0	58,1	
15	Jörg Rösler, 61, Vorstand-Mitglied STRABAG SE	6,0	16,1	0,5	1,6	57,9	
15	Siegfried Wanker, 57, Vorstand-Mitglied STRABAG SE	6,0	16,1	0,5	1,6	57,9	
17	Péter László Glöckler, 48, Vorstand-Mitglied STRABAG SE	4,3	15,4	0,5	0,7	53,7	
18	Robert Schmid, 57, Geschäftsführung Schmid Industrieholding GmbH	25,5	2,8	10,8	5,6	48,1	
19	Stefan Graf, 54, Geschäftsführung Graf Holding GmbH	8,5	1,2	19,1	14,9	45,8	+ 2
20	Erwin Soravia, 58, Gesellschafter Erwin Soravia GmbH	22,4	0,5	16,7	0,5	40,6	+ 1
21	Gerd Pechura, 67, Vorstand-Mitglied Umdasch Group AG	19,0	4,0	2,0	10,0	38,3	
22	August Weichselbaumer, 63, Vorstand-Mitglied Swietelsky AG	4,0	5,1	5,8	12,7	35,8	
23	Matthias Unger, 43, Geschäftsführung Unger Stahlbau Ges.m.b.H.	22,3	0,5	8,7	3,0	35,5	
24	Stefan Bogner, 49, Geschäftsführung Wacker Neuson Linz GmbH	24,5	0,6	5,8	0,7	32,1	
25	Christian Klinger, 59, Geschäftsführung IFN Beteiligungs GmbH	12,0	0,8	5,2	10,0	29,8	+ 2
26	Harald Schwarzmayr, 56, Vorstand-Mitglied Wienerberger AG	2,8	4,0	5,0	10,0	29,4	
26	Gerhard Hanke, 54, Vorstand-Mitglied Wienerberger AG	2,8	4,0	5,0	10,0	29,4	
26	Dagmar Steinert, 60, Vorstand-Mitglied Wienerberger AG	2,8	4,0	5,0	10,0	29,4	
29	Sabine Hanke, 55, Geschäftsführung Voit & Co. Baugesellschaft m.b.H.	11,1	0,5	15,4	1,0	28,5	
30	Klemens Eiter, 55, Vorstand-Mitglied PORR AG	5,2	7,0	0,5	3,8	26,4	
31	Roland Hebbel, 57, Geschäftsführung Steinbacher Dämmstoff Gesellschaft m.b.H.	8,4	0,5	15,4	0,5	25,4	+ 1
32	Viktor Sigl, 51, Geschäftsführung Doka GmbH	4,7	1,7	15,4	0,6	25,2	
33	Gerd Schachermayer, 50, Geschäftsführung Schachermayer GmbH	5,2	1,0	15,4	1,3	24,0	
34	Christian Bruckner, 51, Geschäftsführung Graf Holding GmbH	4,2	1,2	0,5	14,9	22,9	
34	Peter Haas, 49, Geschäftsführung Graf Holding GmbH	4,2	1,2	0,5	14,9	22,9	



Ranking

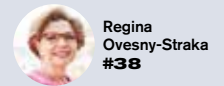
BAUMANAGER-INDEX

Wer sind die bestvernetzten Managerinnen und Manager in Bauwirtschaft und -zulieferindustrie?

		Vernetzung	Umsatz	Variabilität	Systemrelevanz	Gesamt	
36	Josef Paul Gasser, 61, Geschäftsleitung Lieb Bau Weiz GmbH & Co KG	5,0	0,5	15,4	1,4	22,8	+ 2
37	Peter Steiner, 66, Aufsichtsrat-Vorsitz Wienerberger AG	2,8	6,0	0,5	1,5	22,2	
38	Regina Ovesny-Straka, 66, Aufsichtsrat-Vorsitz Bauunternehmung Granit Gesellschaft m.b.H.	4,6	1,2	5,8	8,4	22,0	
39	Josef-Dieter Deix, 54, Vorstand-Mitglied PORR AG	5,2	5,9	0,5	1,4	21,6	
40	Michael Mayer-Schütz, 47, Geschäftsführung HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.	3,2	1,9	0,5	12,3	21,0	
40	Reinhard Haider, 54, Aufsichtsrat-Vorsitz Gebrüder Haider, Bauunternehmung Ges.m.b.H.	3,7	1,2	0,5	13,9	21,0	
42	Paul Unterluggauer, 58, Geschäftsführung IGO Industries GmbH	5,0	0,9	0,5	11,9	20,2	+ 1
43	Hubert Wetschnig, 64, Geschäftsführung HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.	3,6	1,7	5,8	6,3	20,1	+ 1
43	Harald Gindl, 53, Vorstand-Vorsitz stv. Swietelsky AG	3,3	4,3	0,5	5,2	20,1	
45	Erich Halatschek, 66, Aufsichtsrat-Vorsitz HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.	3,4	2,2	5,2	5,0	19,3	
45	Annette Scheckmann, 49, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,8	2,5	5,8	2,5	19,3	
47	Markus Engerth, 57, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,8	2,5	5,8	2,5	19,2	
47	Stefan Georg Kuhn, 52, Geschäftsführung Kuhn Baumaschinen GmbH	4,2	0,8	9,2	4,0	19,2	
49	Claude-Patrick Jeutter, 57, Vorstand-Mitglied PORR AG	4,4	5,4	0,5	0,7	18,8	
50	Felix Strohbichler, 51, Vorstand-Mitglied (CFO) PALFINGER AG	3,0	2,7	0,5	6,0	17,0	
51	Axel Otto Thomaschütz, 50, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,4	2,6	0,5	5,5	16,7	
52	Alexander Susaneck, 50, Vorstand-Mitglied (COO) PALFINGER AG	2,9	2,1	0,5	6,0	16,2	+ 1
52	Maria Koller, 53, Vorstand-Mitglied (CHRO) PALFINGER AG	2,9	2,1	0,5	6,0	16,2	+ 1
54	Leopold Pasquali, 47, Geschäftsführung Prefa Aluminiumprodukte Gesellschaft m.b.H.	10,0	2,2	0,5	2,3	15,5	+ 2
54	Dieter Kirchknopf, 55, Geschäftsführung Prefa Aluminiumprodukte Gesellschaft m.b.H.	10,0	2,2	0,5	2,3	15,5	
56	Heimo Pascher, 37, Geschäftsführung Austrotherm GmbH	8,7	0,5	5,2	0,5	15,4	+ 1
57	Stefan Babsch, 61, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,9	2,6	0,5	3,2	15,3	
58	Hubert Palfinger, 56, Aufsichtsrat-Vorsitz PALFINGER AG	2,9	3,1	0,5	1,5	15,0	
59	Norbert Hofmann, 60, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,6	2,6	0,5	3,3	14,7	
60	Alfred Düsing, 72, Aufsichtsrat-Vorsitz Felbermayr Holding GmbH	3,5	1,0	5,8	1,8	14,0	
61	Norbert Christian Hartl, 62, Geschäftsführung SCHMID BAUGRUPPE HOLDING GMBH	6,2	0,5	5,8	0,6	13,6	+ 2
61	Walter Koppensteiner, 66, Aufsichtsrat-Vorsitz Pittel + Brausewetter Holding GmbH	3,6	0,5	0,5	7,9	13,6	
63	Moritz Freyborn, 50, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	+ 1
63	Matthias Loimayr, 42, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	
63	Gerald Kienast, 60, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	
63	Herbert Krutina, 65, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	
63	Leopold Leonhartsberger, 48, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	
63	Christian Sadleder, 48, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	
63	Gerhard Urschitz, 57, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	
63	Gerald Zangl, 57, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	
63	Wolfgang Zechmeister, 63, Vorstand-Mitglied STRABAG AG	4,3	2,5	0,5	2,5	13,5	
63	Klaus Bleckenwegner, 48, Vorstand-Mitglied Swietelsky AG	3,3	2,8	0,5	2,3	13,5	
73	Arno Sorger, 56, Geschäftsführung Haslinger Stahlbau GmbH	6,0	0,5	5,8	0,5	13,3	
74	Horst Felbermayr, 54, Geschäftsführung Felbermayr Holding GmbH	5,4	0,6	5,2	0,6	13,0	
75	Günther Lederhaas, 60, Geschäftsführung Bauunternehmung Granit Gesellschaft m.b.H.	3,4	0,5	0,5	6,9	12,8	
75	Johann Haider, 64, Geschäftsführung Gebrüder Haider & Co Hoch- u. Tiefbau GmbH	3,6	0,7	0,5	7,0	12,8	
77	Heimo Berger, 58, Geschäftsführung Leube Zement GmbH	2,7	0,5	5,2	3,4	12,4	
78	Hubert Mattersdorfer, 59, Geschäftsführung Doka GmbH	3,3	1,8	0,5	3,7	12,2	
79	Günter Kuhn, 82, Geschäftsführer Kuhn Holding Gesellschaft m.b.H.	3,2	0,6	5,8	1,6	12,0	
80	Christian Peneder, 52, Geschäftsführung Peneder Bau-Elemente GmbH	3,0	0,5	5,8	2,0	11,8	+ 1
81	Monika Leithäusl, 44, Geschäftsführung Leithäusl Gesellschaft m.b.H.	3,3	0,5	5,8	1,6	11,7	
82	Barbara Desl, 46, Aufsichtsrat-Vorsitz Internorm Bauelemente GmbH	4,2	0,7	0,5	4,1	10,9	
83	Andreas F. Kuhn, 52, Geschäftsführer Kuhn Holding Gesellschaft m.b.H.	2,8	0,6	5,2	1,6	10,8	
84	Franz Fröschl, 59, Geschäftsleitung Fröschl AG & Co. KG	3,1	0,5	5,2	1,5	10,7	
85	Doris Enzensberger-Gasser, 59, Geschäftsleitung Lieb Bau Weiz GmbH & Co KG	2,8	0,5	5,2	1,4	10,3	+ 1
85	Mike Edelmann, 60, Geschäftsführung Rohrdorfer Baustoffe Austria GmbH	3,5	0,5	3,9	2,0	10,3	
87	Kurt Bernegger, 62, Geschäftsführung Bernegger GmbH	2,7	0,5	5,2	1,4	10,3	+ 1
88	Stefan Leitl, 48, Geschäftsleitung Leitl Beton Gesellschaft m.b.H. & Co. KG	2,9	0,5	5,8	0,5	10,2	
89	Peter Giffinger, 61, Geschäftsführung Saint-Gobain Austria GmbH	3,4	0,5	5,2	0,5	10,1	+ 3
90	Clemens Pfeifer, 53, Geschäftsführung Pfeifer Holding GmbH	3,6	0,8	4,0	0,6	10,0	
90	Christopher Ehrenberg, 51, Geschäftsführung ROHRDORFER ZEMENT GmbH	2,7	0,5	5,8	0,5	10,0	
90	Lutz Weber, 57, Geschäftsführung Alpacem Zement Austria GmbH	2,7	0,5	5,8	0,5	10,0	
90	Ludwig Obwieser, 79, Aufsichtsrat-Vorsitz Eglo Leuchten GmbH	3,0	1,3	0,5	2,1	10,0	
90	Tobias Huter, 36, Geschäftsführung Huter & Söhne GmbH	2,7	0,5	5,8	0,5	10,0	
90	Josef Eder, 45, Geschäftsführung Salzburger Sand- und Kieswerke GesmbH	3,3	0,5	5,2	0,5	10,0	
90	Johann Webersberger, 96, Geschäftsf. Quarzolith Putz- und Mörtelerzeugung Sattledt GmbH	2,7	0,5	5,8	0,5	10,0	
97	Reinhard Kerschner, 60, Geschäftsführung Züblin Spezialtiefbau Ges.m.b.H.	3,1	0,5	5,2	0,5	9,8	
98	Walter Tunka, 51, Geschäftsführung Rohrdorfer Baustoffe Austria GmbH	2,9	0,5	5,2	0,5	9,6	
98	Stefan Wagner, 37, Geschäftsführung JOSKO Fenster und Türen GmbH	2,9	0,5	5,2	0,5	9,6	
100	Ingrid Janker, 48, Geschäftsführung Knauf Gesellschaft m.b.H.	2,9	0,5	5,2	0,5	9,6	

NEU!
Index für Sichtbarkeit und Themenbreite: Wer zu 13 Schlüsselthemen viel und vielseitig öffentlich präsent ist, steigt im Ranking auf.

Situational-Awareness-Booster



Regina Ovesny-Straka #38



Annette Scheckmann #46



Heimo Pascher #56



Matthias Loimayr #64



Arno Sorger #73



Horst Felbermayr #74



Barbara Desl #82



Kurt Bernegger #87



Ingrid Janker #100

IRIS ORTNER

Geschäftsführung IGO Industries

#2



HANIS SCHUBERT

Iris Ortner, geboren am 31. August 1974 in Innsbruck, ist seit 2013 für das operative Geschäft der IGO Industries verantwortlich. Ihre Ausbildung führte sie zunächst an die ETH Zürich, wo sie von 1992 bis 1997 Maschineningenieurwesen mit Vertiefung in Energiesysteme und Betriebswirtschaft studierte; 2001 folgte ein MBA am INSEAD in Fontainebleau. Beruflich war Ortner früh in der Gruppe aktiv: Von 1997 bis 2000 leitete sie für HTG/IGO Industries in Warschau Gebäudetechnik-Projekte, unter anderem beim Warsaw Financial Center, und baute HTG Polska mit auf. 2002/03 arbeitete sie als Beraterin bei Siemens Management Consulting. Seit 2003 ist sie bei IGO Industries tätig, seit 2013 auch Gesellschafterin; zu ihren Aufgaben zählen Strukturierung, Strategie, Controlling und Personalentwicklung. Die Gruppe sieht sich als Familienunternehmen in vierter Generation.

HEIMO SCHEUCH

Vorstandsvorsitzender Wienerberger

#3



DANIEL HINTERMAYR/SKOGLER WIENERBERGER AG

Heimo Scheuch, geboren am 15. Oktober 1966, führt Wienerberger seit 1. August 2009 als Vorstandsvorsitzender. Seine Ausbildung verbindet Rechts- und Wirtschaftswissenschaften: Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien, absolvierte an der Universität Paris ein Diplom in Europäischem Kartellrecht und promovierte später in Wien; parallel studierte er Betriebswirtschaft an der WU Wien und an der Ecole Supérieure de Commerce de Paris. Beruflich begann Scheuch 1992/93 bei Banque Paribas in Paris im Team Industriebeteiligungen, anschließend arbeitete er bei Shook, Hardy & Bacon in Mailand und London im Bereich Corporate Finance. 1996 wechselte er zu Wienerberger, übernahm dort verschiedene leitende Funktionen und war von 2001 bis 2009 COO. Unter seiner Führung beschreibt Wienerberger den Wandel vom Ziegelhersteller zum internationalen Anbieter von Gebäudehüllen- sowie Wasser- und Energiemanagementlösungen.

HABAU-CEO Hubert Wetschnig: „Die Nachfrage nach hochwertigen Stahlbau- und Brückenlösungen steigt, insbesondere im Zuge großer Infrastrukturprojekte.“



JULIA DRAGOSITS

INTERVIEW

„Festigen Position im Infrastrukturmarkt“

HABAU-CEO Hubert Wetschnig erklärt, wie Infrastruktur-, Energie- und Leitungsbau die Gruppe stabilisieren und welche Rolle die größte Investition der Unternehmensgeschichte in Ungarn spielt.

INDUSTRIEMAGAZIN: Wie performt die Gruppe in einem schwierigen Marktumfeld?

Hubert Wetschnig: Die aktuelle Lage in der Bauwirtschaft bleibt herausfordernd – während sich der Hochbau weiterhin auf niedrigem Niveau bewegt, sehen wir große Potenziale vor allem im Infrastruktur-, Energie- und Leitungsbau. Genau hier profitieren wir von der breiten Aufstellung der HABAU GROUP und unseren spezialisierten Konzernunternehmen. Diese Diversifikation schafft Stabilität und eröffnet Wachstumspotenziale.

Welches Strategiekonzentrat liegt der Entscheidung, in Ungarn die größte Investition der Unternehmensgeschichte zu tätigen, zugrunde?

Wetschnig: Mit der neuen Produktionsstätte unseres Konzernunternehmens MCE im ungarischen Nyiregyháza wollen wir die Wertschöpfungstiefe der HABAU GROUP im Stahl- und Brückenbau gezielt stärken und ausbauen und unsere Position im europäischen Infrastrukturmarkt langfristig festigen. Die Nachfrage nach hochwertigen Stahlbau- und Brückenlösungen steigt, insbesondere im Zuge großer Infrastrukturprojekte.

Welche Managementaufgaben sind in disruptiven Zeiten besonders wichtig?

Wetschnig: Gerade in herausfordernden Zeiten braucht es aus meiner Sicht vor allem Klarheit und Orientierung. Als CEO der HABAU GROUP ist es meine Aufgabe, Entscheidungen so zu treffen, dass sie nicht nur kurzfristig funktionieren, sondern auch langfristig tragen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Menschen im Unternehmen mitzunehmen, Verantwortung zu verteilen und die Zusammenarbeit zu stärken.

Beton wird zum Energiespeicher

Thermische Bauteilaktivierung galt lange als Technik für Büro- und Gewerbebauten. Nun rückt sie in den Wohnbau vor – besonders in Wien.

Die Energiewende im Gebäude beginnt nicht zwingend im Technikraum. Manchmal beginnt sie in der Decke. Bei der thermischen Bauteilaktivierung werden Rohrleitungen in massive Bauteile, meist Betondecken, eingelegt. Durch diese Leitungen fließt Wasser – im Winter warm, im Sommer kühl. Der Beton nimmt Energie auf, speichert sie und gibt sie zeitversetzt über große Flächen an den Raum ab oder entzieht ihm Wärme. Der Klima- und Energiefonds beschreibt die Technologie als Flächenheizung beziehungsweise -kühlung, bei der das gesamte Bauteil thermisch aktiviert wird. Zusätzlicher Beton ist dafür nicht erforderlich, übliche Betondecken reichen aus.

Der entscheidende Punkt liegt in der Trägheit des Materials. Beton reagiert nicht sprunghaft, sondern langsam. Genau das macht ihn für Gebäude

interessant, deren Energieversorgung zunehmend auf Wind, Sonne, Erdwärme, Grundwasser oder Wärmepumpen beruht. Die Speicherfähigkeit vorhandener Bauteile könne helfen, die ungleiche Verteilung von Energieerzeugung und Verbrauch auszugleichen, heißt es beim Klima- und Energiefonds.

Niedrige Temperaturen, große Wirkung. Technisch ist das System vergleichsweise unspektakulär – und gerade deshalb attraktiv. Weil die Übertragungsflächen groß sind, reichen niedrige Systemtemperaturen. Die Temperaturdifferenz zwischen Oberfläche und Raumluft liegt bei etwa ein bis sechs Grad. Dadurch eignet sich die Bauteilaktivierung besonders gut für erneuerbare Energiequellen. Auch im Sommer kann die aktivierte Decke zur Temperierung beitragen, etwa über Erdwärmetauscher, Grundwasser-

The Berres im 22. Wiener Bezirk ist ein Vorzeigeprojekt mit Bauteilaktivierung.



„Sogar an sehr kalten Tagen muss das zirkulierende Wasser nicht wärmer als 30 Grad sein.“

Sebastian Spaun, Geschäftsführer VÖZ und Vorstandsmitglied Beton Dialog Österreich

brunnen oder Kaltwassersätze. Der Beton Dialog, die Interessengemeinschaft der österreichischen Zement- und Betonhersteller, bringt die Funktionsweise auf eine einfache Formel. „Thermisch aktivierte Betonbauteile werden zur Temperaturregelung eingesetzt. Im Winter geben sie die Wärme ab, im Sommer nehmen sie diese auf – so wird über das ganze Jahr hindurch für eine angenehme Raumtemperatur im Gebäude gesorgt“, sagt Sebastian Spaun, Geschäftsführer der Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie (VÖZ) und Vorstandsmitglied von Beton Dialog Österreich. Spaun verweist auch auf den Energieeffekt: „Sogar an sehr kalten Tagen muss das zirkulierende Wasser nicht wärmer als 30 Grad sein. Gerade deshalb kann die thermische Bauteilaktivierung beim Heizen und Kühlen erneuerbare Energiequellen hervorragend nutzen.“

Vom Bauteil zum Netzbaustein. Was nach Forschung klingt, ist in Wien zunehmend Baupraxis. Wien ist Vorreiter für leistbaren Wohnraum mit innovativen Energiekonzepten. Im Village im Dritten entsteht ein neuer Stadtteil mit rund 2.000 Wohnungen und 500 Erdwärmesonden. Auch gemeinnützige Bauträger und die Stadt Wien setzen laut VÖZ verstärkt auf Bauteilaktivierung zum Heizen und Kühlen.

Die größere Perspektive reicht über einzelne Gebäude hinaus. Wenn Photovoltaik und Windkraft weiter ausgebaut werden, können bauteilaktivierte Gebäude laut VÖZ dazu beitragen, Lastspitzen zu kappen und Phasen ohne aktive Energieeinträge zu überbrücken. Damit verschiebt sich die Rolle von Beton. Er bleibt Tragwerk, wird aber zugleich Teil der Energieinfrastruktur.

Rüstungsexporte: Industrie fordert Rechtssicherheit

Das geplante Sicherheitsexportgesetz soll Exporte erleichtern. Die IV warnt jedoch vor Bürokratie, fehlenden Entscheidungsfristen und strafrechtlichen Graubereichen – und fordert eine zentrale Exportkontrollbehörde.

Der Entwurf für ein neues Sicherheitsexportgesetz soll Sicherheits- und Rüstungsexporte erleichtern. Aus Sicht der Industriellenvereinigung braucht es jedoch Nachbesserungen, vor allem mehr Rechtssicherheit für Unternehmen, Verwaltung und Politik. Peter Koren, stellvertretender Generalsekretär der IV, weist im APA-Interview auf die stark steigenden Verteidigungsbudgets in Europa: Das Bundesheer plant im Aufbauplan 2032+ Investitionen von rund 20 Mrd. Euro, Deutschland will 500 Mrd. Euro investieren, die EU veranschlagt für ihre „Defence Readiness Initiative“ rund 800 Mrd. Euro. Für Österreichs Industrie ergäben sich daraus Chancen – sofern die Rahmenbedingungen passen.

Kritik an zersplitterten Zuständigkeiten. Die IV sieht das Gesetz grundsätzlich als notwendige Reform des Außenwirtschaftsrechts. Zwar seien Verfahrensvereinfachungen und mehr Digitalisierung vorgesehen, zentrale Fragen blieben aber offen. Kritisiert wird vor allem die Zuständigkeit mehrerer Ministerien: Innen-, Außen-, Verteidigungs- und Wirtschaftsministerium sind in Exportkontrollverfahren eingebunden. Die IV fordert daher eine Vereinheitlichung von Kriegsmaterial- und Außenwirtschaftsrecht sowie eine zentrale Export-

„Der Paragraph 320 ist zu unklar formuliert und zu weit gefasst.“

Peter Koren, stellvertretender Generalsekretär der IV

Peter Koren, stellvertretender Generalsekretär der IV: „Sichergestellt, dass alles sauber abläuft.“



kontrollbehörde als Ansprechpartner für Unternehmen. Betroffen sind nicht nur klassische Waffenhersteller, sondern auch Zulieferer, Elektronikunternehmen, Maschinenbauer, Spezialstahlproduzenten und Softwarefirmen. Häufig geht es um Dual-Use-Produkte, die zivil und militärisch genutzt werden können.

Keine verbindlichen Fristen. Ein weiterer Kritikpunkt sind nationale Sonderregelungen, die über EU-Vorgaben hinausgehen. Dieses „Gold Plating“ führe laut Koren zu zusätzlicher Bürokratie, höherem Verwaltungsaufwand und Wettbewerbsnachteilen. Zudem fehlen verbindliche Entscheidungsfristen. Die IV plädiert für eine Genehmigungsfiktion: Wird nicht fristgerecht entschieden, soll ein Antrag als bewilligt gelten. Als Beispiel nennt Koren einen verlorenen Auftrag von Steyr Arms in Tunesien. Das Unternehmen wollte sich an einer Ausschreibung des tunesischen Innenministeriums beteiligen und beantragte 2024 die Ausfuhr von drei Sturmgewehren und einem Trainingsgerät. Bis März 2025 lag trotz Urzügen

keine Antwort vor. Tunesien, seit 1978 Nutzer des StG77 von Steyr, setzte Nachfristen, die jedoch nicht eingehalten werden konnten. Steyr Arms verlor laut Koren dadurch einen Auftrag über 8.000 Sturmgewehre im Wert von 9,5 Mio. Euro sowie mögliche Folgeaufträge für Ersatzteile von bis zu 25 Mio. Euro.

Rechtsunsicherheit bei Konfliktparteien. Die langen Verfahren hängen mit der aktuellen Kompetenzverteilung zusammen: Für Kriegsmaterialgesetz und -verordnung ist das Innenministerium zuständig, im Einvernehmen mit dem Außenministerium und nach Rücksprache mit dem Verteidigungsministerium. Genehmigungen nach dem Außenwirtschaftsrecht – künftig nach dem Sicherheitsexportgesetz – erteilt das Wirtschaftsministerium, das auch für Sanktionen und Embargos zuständig ist. Rechtsunsicherheit sieht die IV auch bei Paragraph 320 StGB, der die verbotene Unterstützung von Konflikt- oder Kriegsparteien betrifft. Die Bestimmung sei zu unklar und zu weit gefasst, sagt Koren. Unternehmen und Banken wüssten vielfach nicht, wo strafrechtliche Risiken beginnen. Schon einzelne Komponenten mit möglicher militärischer Nutzung könnten problematisch sein.

Industriekooperationen als Standortchance. Auch Industriekooperationen sollen aus Sicht der IV klar geregelt werden. Ziel sei eine saubere Abwicklung solcher Kooperationen, um Fehler früherer Gegengeschäfte zu vermeiden. In der Taskforce Security & Defence Industry wurden dafür Handlungsempfehlungen erarbeitet, unter Einbindung von Unternehmen, teils auch Ministerien, EU-Kommission, FFG und WKÖ. Laut Koren war dabei stets ein Compliance-Anwalt eingebunden. Für Österreichs Wirtschaft sieht Koren drei mögliche Nutzen: direkte Lieferbeziehungen, die Errichtung von Produktion oder Prüfständen sowie Forschungsaufträge in Österreich. Die jüngste Bundesheer-Beschaffung von zwölf Leonardo-Jets um rund 1,5 Mrd. Euro bringe Industriekooperationen im Umfang von 400 Mio. Euro.

Physical AI - wie KI in der realen Welt wirksam wird



„Es geht nicht um zwei Beine, sondern um Wirtschaftlichkeit, um den Europäischen Standort zu sichern.“

Gerhard Schagerl, Growth Lead Industrial-AI-Team, EY Österreich

Die industrielle Automatisierung tritt in eine neue Phase ein: Getrieben von Fachkräftemangel, Kostendruck und demografischem Wandel rückt Physical AI als nächster Entwicklungsschritt in den Fokus. Entscheidend ist dabei weniger die Technologie selbst als ihre wirtschaftlich skalierbare Integration in bestehende Prozesse.

Die industrielle Automatisierung steht an einem Wendepunkt. Was lange vor allem als Effizienzprogramm galt, wird zunehmend zur strategischen Antwort auf drei strukturelle Herausforderungen: demografischer Wandel, wachsender Fachkräftemangel und anhaltender Kostendruck. Für viele Industrieunternehmen geht es deshalb nicht mehr nur um die Frage, ob weiter automatisiert werden soll, sondern wie schnell und gezielt neue Technologien in die operative Wertschöpfung überführt werden können.

Genau hier rückt Physical AI in den Mittelpunkt: KI, die nicht nur analysiert und

Empfehlungen gibt, sondern Maschinen, Roboter und industrielle Systeme befähigt, in der realen Welt wahrzunehmen, zu entscheiden und zu handeln. Humanoide Roboter sind in diesem Kontext weniger ein spektakulärer neuer Robotertyp als Ausdruck eines größeren Trends: der Verlagerung von AI von der reinen Informationsverarbeitung hin zur physischen Ausführung auf dem Shopfloor.

Die eigentliche Relevanz liegt jedoch nicht im Formfaktor, sondern im wirtschaftlichen Hebel. Unternehmen suchen nach Wegen, personelle Engpässe abzufedern, repetitive oder schwer besetzbare Tätigkeiten zu automatisieren und zugleich Produktivität, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Weiterführende Automatisierung wird so zum Mittel, Wachstum trotz knapper Ressourcen zu sichern, operative Risiken zu senken und industrielle Wertschöpfung in Europa langfristig abzusichern.

Wirtschaftlichkeit entsteht im digitalen Zwilling.

Wirtschaftlich relevant werden humanoide Systeme erst dann, wenn sie produktiv in bestehende Abläufe integriert werden können. Gerade in Brownfield-Umgebungen liegt ihre besondere Relevanz darin, dass sie sich in gewachsene Infrastrukturen, bestehende Layouts und nicht für klassische Automatisierung ausgelegte Prozesse einfügen lassen. Der entscheidende Hebel liegt daher nicht im Roboter selbst, sondern in der Fähigkeit, Verhalten vor dem realen Einsatz zu trainieren, zu testen und zu optimieren. Genau dafür wird

Omniverse zur zentralen Umgebung: als Simulations- und Trainingsraum, in dem Bewegungen, Materialflüsse und Interaktionen im digitalen Zwilling validiert werden. Das senkt Einführungsrisiken, verkürzt Ramp-up-Zeiten und verbessert die spätere Auslastung. Gleichzeitig entstehen belastbare Business Cases, weil Unternehmen Durchsatz, Qualität, Stillstandszeiten und den Automatisierungsgrad einzelner Prozessschritte frühzeitig quantifizieren können. Der wirtschaftliche Wert kommt daher nicht von zwei Beinen, sondern aus schnellerer Skalierung, geringeren Implementierungskosten und reproduzierbarer Produktivität.

Vertrauen wird zum Skalierungsfaktor.

Der Mehrwert humanoider Systeme entscheidet sich nicht nur in Leistung und Präzision, sondern vor allem am kontrollierten Umgang mit Risiken. Je autonomer Roboter handeln und je enger sie mit Menschen, Maschinen und OT-Systemen interagieren, desto wichtiger werden Safety, Cybersecurity, Governance und Compliance für einen belastbaren Roll-out. Gefragt sind deshalb risikobasierte Sicherheitskonzepte, klare Zugriffs- und Schnittstellenmodelle, belastbare Daten- und Plattform-Governance sowie definierte Stage-Gates für Skalierung. Entscheidend ist, dass diese Themen nicht nachgelagert als reine Compliance-Frage behandelt werden dürfen, sondern von Beginn an Teil des Betriebsmodells sein müssen. Erst so entsteht das Vertrauen, das Investitionen beschleunigt, Freigaben ermöglicht

und Physical AI aus dem Pilotstatus in den industriellen Regelbetrieb führt.

Vom Pilot zur industriellen Wertschöpfung.

Humanoide Systeme werden die Industrie nicht über Nacht verändern. Ihr wirtschaftlicher Wert entsteht dort, wo Physical AI in ein belastbares Zusammenspiel aus Daten, Simulation, Governance und Operating Model eingebettet wird. Entscheidend sind nicht spektakuläre Demos, sondern reproduzierbare Produktivität, sichere Skalierung und ein klarer Beitrag zu Wertschöpfung und Resilienz. EY begleitet Unternehmen dabei mit einem integrierten Ansatz von der Auswahl priorisierter Use Cases über Business Case, AI-ready Data und Omniverse-gestützte Simulation bis hin zu Governance, Compliance und skalierbarem Betriebsmodell.



„Wer Humanoide wirtschaftlich skalieren will, muss sie zuerst im Omniverse beherrschbar machen.“

Nikolaus Keuth, Senior Manager und Technical Lead für Industrial AI, EY Österreich

So wird aus technologischem Potenzial ein belastbarer Transformationspfad vom Piloten bis zur industriellen Umsetzung im großen Maßstab.

Autoren:

Nikolaus Keuth ist Senior Manager und Technical Lead für Industrial AI mit Schwerpunkt auf Physical AI. Er verantwortet die technische Führung und Umsetzung von Industrial-AI-Initiativen, die darauf abzielen, operative Effizienz, Produktivität und Skalierbarkeit in industriellen Organisationen signifikant zu steigern.

Gerhard Schagerl ist derzeit als Growth Lead im Industrial-AI-Team bei EY Österreich tätig und setzt maßgebliche Impulse für innovative Entwicklungen.

Mit Know-How auf der Überholspur

Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Qualität brauchen Weiterbildung. Quality Austria Academy bietet als Spezialist für Qualität und Managementsysteme und offizieller VDA QMC-Partner praxisnahe und international anerkannte Trainings in Österreich an.

Trainings auf Deutsch und Englisch:

- VDA 6.3 • VDA 6.5 • Core Tools
- FMEA • Produktsicherheit • u.v.m.



VDA QMC

Verband der Automobilindustrie
Qualitäts-Management-Center

**JETZT VDA QMC
LIZENZTRAININGS
BUCHEN!**

www.qualityaustria.com



Werkzeuge für die Produktion von Exportgütern: EuGH bringt langjährige Sonderregelung ins Wanken

Lange galt in Österreich eine Sonderregelung: Werden mit einem eigens gefertigten Werkzeug Exportgüter produziert, konnte auch der Werkzeugverkauf umsatzsteuerfrei bleiben. Voraussetzung für diese Steuerbefreiung ist die Einstufung des Werkzeugs als eine unselbstständige Nebenleistung zur Komponentenlieferung. Der Europäische Gerichtshof stellt diese Praxis nun infrage. Nach dem Urteil spricht viel dafür, Werkzeuglieferungen künftig als eigenständige, steuerpflichtige Leistung zu behandeln.

Hintergrund der Sonderregelung

Bestellt ein ausländischer Kunde Waren in Österreich, rechnet er meist mit einer steuerfreien innergemeinschaftlichen Lieferung oder Ausfuhr. Eine österreichische Umsatzsteuer wird meist nicht akzeptiert. Wenn allerdings ein Werkzeug in Österreich für einen Kunden maßgefertigt wird und auch für die Produktion in Österreich bleibt, stellt sich die Frage, ob dieser Verkauf als Inlandslieferung der Steuer unterliegt. Die österreichische Finanzverwaltung akzeptierte bisher sehr großzügig unter Einhaltung der in den Randziffern 1106 und 3981 der

„In Österreich können sowohl EU- als auch Drittlandsunternehmer eine Vorsteuer erstatten lassen.“

Umsatzsteuerrichtlinien angeführten Kriterien eine Abrechnung ohne Umsatzsteuer als unselbstständige Nebenleistung, wenn es eine gesonderte Vereinbarung gibt, die produzierten Produkte steuerfrei geliefert werden und das Werkzeug nach Gebrauch Österreich verlässt oder aufgrund der Nutzung unbrauchbar ist. Diese Sichtweise wurde auch in Deutschland ver-

treten und reicht zurück auf ein BMF-Schreiben vom 27.11.1975.

EuGH vom 23.10.2025, C-234/24, Brose Priedvidza

Der EuGH sieht diese Fälle nun anders: Ein Werkzeug, mit dem eine Vielzahl von Erzeugnissen hergestellt werden kann und an dem sich der Kunde ein Exklusivrecht sichert, hat immer einen eigenen wirtschaftlichen Zweck. Es würde daher den unionsrechtlichen Grundsätzen widersprechen, wenn keine Umsatzsteuer in Rechnung gestellt wird, weil der Kunde die Verfügungsmacht an einem Gegenstand erwirbt, der faktisch im Produktionsland (Inland) bleibt.

Auswirkungen des Urteils

Das Urteil dürfte diese wirtschaftsfreundliche Sonderregelung beenden. Immer wenn ein Kunde ein Werkzeug kauft, um damit die Produktion abzusichern oder vermeiden will, dass der Produzent es für einen anderen Kunden einsetzt, ist ein klarer wirtschaftlicher Nutzen erkennbar und damit eine eigenständige steuerbare Lieferung. Die Folge: Produzenten werden solche Werkzeuge künftig mit österreichischer Umsatzsteuer abrechnen müssen. Für ausländische Kunden rückt damit die Vorsteuererstattung in den Fokus.

Hier haben österreichische Unternehmer einen Vorteil gegenüber deutschen Produzenten. In Österreich können sowohl EU- als auch Drittlandsunternehmer eine Vorsteuer erstatten lassen. In Deutschland muss hierfür der ausländische Kunde in einem Land ansässig sein, das im deutschen Gegenseitigkeitsabkommen gelistet wird. Die Erstattung in Deutschland ist daher restriktiver.

Fazit

Es ist davon auszugehen, dass im kommenden Umsatzsteuererwartungserlass die Sonderregelung grundlegend geändert oder abgeschafft wird. Produzenten sollten daher Verträge hinsichtlich einer möglichen Steuerpflicht prüfen. Alternativ kann auch eine Änderung in Richtung Miete funktionieren. Wer an der bisherigen Praxis festhalten will, sollte frühzeitig mit seinen Kunden klären, wie die Rückerstattung der Umsatzsteuer durchgeführt werden kann. Es empfiehlt sich hierbei, proaktiv Hilfestellung anzubieten, um möglichen Bedenken entgegenwirken zu können.

Mst. Mag. Günther Platzer ist Steuerberater und Partner der ICON Wirtschaftstreuhand GmbH, Linz
guenther.platzer@icon.at



Das regionale Magazin für ganz Österreich

INDUSTRIE MAGAZIN

NIEDERÖSTERREICH

ENERGIEWENDE:

OMV startet
Erdgasförderung
in Wittau.

S. 6

„Es braucht
einen
gemeinsamen
Kraftakt.“

Niederösterreichs Industrie kämpft
weiter mit schwierigen
Rahmenbedingungen.

WKNÖ-Spartenobmann **Helmut
Schwarzl** fordert rasche politische
Entlastung – und will mit den Tagen
der offenen Tür zeigen, wie modern
Industrie heute ist.

Seite 4



IHR PARTNER FÜR METALL- & ELEKTROLÖSUNGEN

PRODUKTE / LEISTUNGEN METALL

Zerspanung – CNC-Bearbeitung Fräsen, Drehen
Blechgehäuse & Komponenten
Kühlkörper & Komponenten
Verpackungs-, Sortier- & Montagetätigkeiten

PRODUKTE / LEISTUNGEN ELEKTRO

Verteiler- und Schaltschrankbau (inkl. UL 508A)
Baugruppenfertigung & Assemblierung
Kabel- und Drahtsatzkonfektionierung
Engineering



Metal



Elektro

IHRE VORTEILE:

„Alles aus einer Hand“
Hohe Sicherheit, Zuverlässigkeit & Qualität
Hohe Flexibilität
Regionaler bzw. nationaler Fertigungspartner
Starkes Partnernetzwerk



GW St. Pölten
Integrative Betriebe GmbH
Ghegastraße 9-11
3151 St.Pölten-Hart



T +43 2742 867-0
gw@gw-stpoelten.com
www.gw-stpoelten.com



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die niederösterreichische Industrie steht exemplarisch für die Lage vieler produzierender Betriebe in Österreich: leistungsfähig, exportstark und technologisch modern – zugleich aber unter wachsendem Druck. Im Coverinterview spricht Helmut Schwarzl, Spartenobmann Industrie der WKNÖ, über sinkende Auslastung, hohe Energiepreise, steigende Arbeitskosten und neue bürokratische Vorgaben. Die Hoffnung auf eine Erholung hat sich zuletzt wieder eingetrübt; viele Betriebe arbeiten deutlich unter dem Niveau der Vorkrisenzeit. Schwarzl verweist darauf, dass die Industrie rund 40 Prozent zum niederösterreichischen BIP beiträgt und damit weit mehr ist als ein einzelner Wirtschaftszweig: Sie ist Fundament für Beschäftigung, Wohlstand und regionale Stärke. Gerade deshalb braucht es nun politische Entlastung, maßvolle Lohnabschlüsse und eine Energiepolitik, die internationale Konkurrenzfähigkeit ermöglicht. Auch der Abbau unnötiger Bürokratie wird zur Standortfrage. Das Interview mit Schwarzl lesen Sie ab Seite 4.

Wir wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre!

INHALT



04 COVERSTORY

„Von einer Erholung sind wir weit entfernt“

Die niederösterreichische Industrie steckt nach wie vor in einer schwierigen Phase. Helmut Schwarzl, Spartenobmann der Industrie in Niederösterreich, spricht im Interview über sinkende Auslastung bei gleichzeitig hohen Energie- und Arbeitskosten und welche politischen Maßnahmen dringend notwendig sind.



APA / ROLAND SCHLAGER

06 ENERGIEWENDE

OMV startet Erdgasförderung in Wittau

Der Öl- und Gaskonzern OMV hat im niederösterreichischen Wittau offiziell mit der Förderung von Erdgas begonnen.

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: FM Forum Industriemedien GmbH

Chefredakteur: Mag. Rudolf Loidl

Leitende Redakteurin: Michaela Holy-Zwickelstorfer

Geschäftsführung: Beatrice Schmidt

Grafik und Layout: FM Forum Industriemedien

Lektorat: Christoph Slezak, **Coverfoto:** beigestellt, Adobe Stock

Media Consultants: Mag. Manuela Steinbrucker-Murri

Druck: Ferdinand Berger & Söhne

„Von einer Erholung sind wir weit entfernt“

Die niederösterreichische Industrie steckt nach wie vor in einer schwierigen Phase. Helmut Schwarzl, Spartenobmann der Industrie in Niederösterreich, spricht im Interview über sinkende Auslastung bei gleichzeitig hohen Energie- und Arbeitskosten und welche politischen Maßnahmen dringend notwendig sind.



Von Michaela Holy

INDUSTRIEMAGAZIN: Herr Schwarzl, wie bewerten Sie die aktuelle Situation der niederösterreichischen Industriebetriebe?

Helmut Schwarzl: Die Signale für 2026 waren gar nicht so schlecht. Doch dann kam der Nahost-Konflikt und hat dieses zarte Pflänzchen an Hoffnung, dass sich die Industrie wieder etwas erholen könnte, ziemlich zunichte gemacht. Das bestätigt auch die jüngste WIFO-Umfrage. Dort sieht man, dass sich der anfänglich positive Trend bei einzelnen Branchen umgekehrt hat und sich sowohl die Auftragsituation als auch die Grundstimmung verschlechtert haben. Das ist nicht in jeder Branche gleich, es gibt aber nur wenige Ausnahmen, wie etwa die

Elektronikindustrie, die eher optimistischer in die Zukunft blickt. Wir sehen das auch bei den Arbeitnehmerzahlen, die ebenfalls rückläufig sind, weil es nach wie vor Kündigungen und in einigen Fällen auch Betriebsschließungen gibt. Davon ist auch Niederösterreich betroffen: Letztes Jahr wurde gemeldet, dass Schaeffler seinen Produktionsstandort in Niederösterreich schließt, genauso wie der Automobilzulieferer NEMAK in Herzogenburg, der für Ende 2026 die Schließung angekündigt hat, und Alpla baut in Waidhofen 50 Mitarbeiter ab. Was die Auslastung betrifft, sprechen die Betriebe im Schnitt von 70 bis 75 Prozent. Das ist deutlich unter dem Niveau der Vorkrisenzeit.

„Es braucht maßvolle Lohnabschlüsse.“

Helmut Schwarzl, Spartenobmann Industrie, WKNÖ

Die Schwächeperiode setzt sich also fort?

Schwarzl: Wir befinden uns seit über drei Jahren in der Krise. Und ja, wir hatten die Hoffnung, dass es 2026 besser wird. Doch durch die unberechenbaren Handlungen des US-Präsidenten Donald Trump ist die Verunsicherung wieder deutlich größer geworden. Das Thema



Zölle ist für viele Branchen eine enorme Belastung, denn gerade die niederösterreichischen Betriebe sind mit durchschnittlich 50 Prozent Exportvolumen sehr exportintensiv. Der Nahost-Konflikt hat überdies die Energiekosten, bei denen wir ohnehin im Wettbewerb nicht die besten Voraussetzungen haben, zusätzlich befeuert. Dazu kommt auch noch die Lieferkettenproblematik: Da sind wir einerseits zum Teil mit Engpässen der Materialversorgung und andererseits mit enormen Preissteigerungen konfrontiert. Diese Kostensteigerungen können viele Betriebe nicht 1:1 weitergeben. Nachdem es auch nicht absehbar ist, wie sich diese Versorgungslage weiterentwickelt, bleibt die Verunsicherung groß.

Was erwarten oder wünschen Sie sich politisch?

Schwarzl: Mit 40 Prozent des BIP von Niederösterreich liefert die Industrie einen wichtigen Beitrag zum Wohlstand unseres Landes, diesen Beitrag gilt es mit entsprechenden Maßnahmen zu erhalten.

Die Forderungen, die ohnehin nicht neu sind, betreffen zum einen das Thema Energie. Wir haben einen hohen Anteil an energieintensiven Unternehmen, die im internationalen Kontext wettbewerbsstaugliche Energiepreise benötigen. Dazu braucht es unter den bestehenden Rahmenbedingungen Förderungen wie die Strompreiskompensation beziehungsweise den Industriestrompreis. Natürlich ist es schwierig, mit der aktuellen Budgetsituation solche Maßnahmen zu setzen, aber wir haben keine andere Wahl, denn der zwingend notwendige Ausbau der eigenen Energieproduktion kann uns nur langfristig helfen.

Das zweite wichtige Thema, das auch nicht neu ist, betrifft die Arbeitskosten. Hier haben wir ein Niveau erreicht, das wir nicht mehr erwirtschaften können. Aktuell stehen wieder die KV-Verhandlungen an, die wohl die Lohnstückkosten erneut in die Höhe treiben werden. Das verschärft die Wettbewerbssituation weiter, obwohl wir schon jetzt Spitzenreiter im europäischen Vergleich sind. Es braucht also maßvolle Abschlüsse. Ich bin der Meinung, man müsste auf

„Mit 40 Prozent des BIP von Niederösterreich liefert die Industrie einen wichtigen Beitrag zum Wohlstand unseres Landes.“

Helmut Schwarzl

Regierungsebene gemeinsam mit der Spitze der Sozialpartner einen Pakt für Österreich schließen, um unter den gegebenen Bedingungen tragfähige Lösungen zu finden. Wenn wir Österreich wieder wettbewerbsfähig machen und die Budgets sanieren wollen, braucht es einen gemeinsamen Kraftakt.

Gibt es weitere Themen, die Unternehmen aktuell beschäftigen?

Schwarzl: Ja, vor allem die Bürokratie, besonders auch vonseiten der EU. Zwar ist das Lieferkettengesetz etwas abgeschwächt worden, aber immer noch gültig. Ähnliches gilt für die Entwaldungsverordnung, die viele Branchen betrifft. Massiv schmerzt uns das Entgelttransparenzgesetz, das demnächst eingeführt werden soll. Wir befürchten eine große bürokratische Belastung mit Begleiterscheinungen, die auch auf das Betriebsklima schlagen können. Und die nächste Richtlinie – der Job-Quality-Act – steht ebenfalls schon vor der Tür. Ich frage mich, welchen Mehrwert derartige Gesetze und Richtlinien in einem fortschrittlichen Land wie Österreich bringen. Sicher ist, dass sie unsere Position im globalen Wettbewerb verschlechtern. Es ist an der Zeit, dass wir uns in der EU auf die Faktoren konzentrieren, die Europa einigen und stark machen.

Ich möchte bei all den Herausforderungen nicht den Eindruck erwecken, dass wir in der Industrie nur jammern. Wir leben in einem Land mit großem Potenzial. Das Grundprinzip ist, zuversichtlich und am Boden der Realität zu bleiben. Ich halte auch nichts davon,

immer nur zu fordern und zu erwarten, dass Dinge von anderen erledigt werden. Wir müssen uns auch selbst nach der Decke strecken, unsere eigenen Hausaufgaben machen und Verantwortung übernehmen. Trotzdem braucht es den Druck auf die Politik, die mit Mut die notwendigen Reformen dringend angehen muss.

Die Tage der offenen Tür der Industrie (30. 9. – 3. 10.) stehen an. Was gibt es hier zu sehen?

Schwarzl: Es ist ein gutes Modell, um uns zu präsentieren. Beim letzten Mal – 2023 – haben wir 25.000 Besucher bewegt, 45 Unternehmen in Niederösterreich haben die Tage wirklich großartig organisiert. Wir wollen vor allem jungen Menschen zeigen, was die Industrie macht, welche interessanten Jobs es gibt und wie die Industrie tatsächlich funktioniert. Das Bild in der Gesellschaft ist vielfach noch immer ein falsches – Industrie wird mitunter als ein Wirtschaftszweig gesehen, der schmutzig ist und sprichwörtlich raucht und stinkt. Genau dieses Bild über eine konzertierte Initiative zu verändern, gelingt über diese Tage sehr gut. Ich glaube, dass dieses Gemeinschaftsformat ein Erfolgsmodell ist – gerade in Zeiten wie diesen. Wir zeigen damit, wie modern die Industrie ist, welche innovativen Prozesse und Produkte es gibt. Und wir haben viele Hidden Champions, die auf diese Weise sichtbar werden.

Wer organisiert die Tage der offenen Tür der Industrie konkret?

Schwarzl: Es ist eine Gemeinschaftsaktion der Sparte Industrie der Wirtschaftskammer und der Industriellenvereinigung Niederösterreich, die alle drei Jahre stattfindet. Daran nehmen üblicherweise 40 bis 50 Unternehmen teil, die finale Zahl für dieses Jahr kenne ich noch nicht, da die Anmeldefrist noch läuft. Die Menschen, die die Betriebe bisher besucht haben, waren durchwegs begeistert – und das wirkt sich natürlich insbesondere auch stark auf das Lehrlingsinteresse aus. Wer teilgenommen hat, redet auch mit anderen darüber, was die Breitenwirkung ebenso fördert.



OMV startet Erdgasförderung in Wittau

Der Öl- und Gaskonzern OMV hat im niederösterreichischen Wittau offiziell mit der Förderung von Erdgas begonnen.

Das bedeutendste Projekt des Landes seit vier Jahrzehnten. Es soll die heimische Gasproduktion stärken und in der ersten Phase den Bedarf von rund 100.000 Haushalten decken und die Eigenversorgung mit Erdgas in Österreich auf 10 Prozent steigern.

Vertreter aus Politik und Wirtschaft lobten die Erschließung des Gasvorkommens als zentralen Schritt

zur Reduktion der Importabhängigkeit. In der ersten Phase sollen über zehn Jahre 11 Terawattstunden (TWh) Gas für Österreichs Versorgung gefördert werden.

OMV-Generaldirektor Alfred Stern betonte bei der Eröffnungszeremonie die Relevanz des Projekts für den Standort: „Heimische konventionelle Gasproduktion ist kein Widerspruch zur Dekarbonisierung. Sie ist ein Signal für

„Wittau zeigt, was möglich ist, wenn Strategie und Umsetzung zusammenkommen.“

Berislav Gašo, Vorstand OMV



Gasproduktionsstart
in Wittau, östlich
von Wien



„Heimische
konventionelle
Gasproduktion ist
kein Widerspruch
zur Dekarboni-
sierung.“

Alfred Stern, Generaldirektor
OMV

den Standort Österreich. Eine funktionierende Energie- und Wärmewende braucht Verlässlichkeit, Planbarkeit und stabile Übergangslösungen.“ OMV-Vorstand Berislav Gašo verwies auf die schnelle Realisierung des 150 Millionen Euro teuren Projekts nach dem Fund 2023: „Wittau ist kein abstraktes Zukunftsversprechen. Wittau zeigt, was möglich ist, wenn Strategie und Umsetzung zusammenkommen.“

Stocker: Verbot der CO₂-Speicherung aufheben. Für Bundeskanzler Christian Stocker (ÖVP) hat das Gasfeld strategische Bedeutung. Es sei besser, „österreichische Ressourcen unter österreichischen Umwelt- und Sozialstandards“ zu fördern und Arbeitsplätze zu schaffen, „als dass wir neue Abhängigkeiten gegenüber wem immer aufbauen“. Zudem forderte der Kanzler einen offeneren Umgang mit neuen Technologien: „Ich halte es auch für richtig, das Verbot der Speicherung von CO₂ endlich auf-

zuheben. Wer Industrieproduktion und Wertschöpfung in Österreich behalten will, darf Zukunftstechnologien nicht ideologisch blockieren.“

Wirtschaftsminister Wolfgang Hattmannsdorfer (ÖVP) sah in dem Förderstart ein wichtiges Signal für die Wettbewerbsfähigkeit der Republik und die in der neuen Industriestrategie formulierten Ziele: „Wir wollen wieder aufsteigen zu den Top-10-Industrienationen dieser Welt. Wir haben den ganz klaren Anspruch, wir wollen den BIP-Anteil der Industrie von 16 Prozent wieder auf 20 Prozent steigern“. Dafür sei die Preisstabilität von Energie und die Verdopplung der heimischen Gasversorgung durch Projekte wie Wittau eine Grundvoraussetzung.

Auch die niederösterreichische Landeshauptfrau Johanna Mikl-Leitner (ÖVP) forderte in der Energiepolitik „Verantwortungssinn“, „Realitätssinn“ und „Verlässlichkeit“. „Solange wir Gas brauchen, ist es besser, es heimisch zu

fördern, als die Abhängigkeit vom Ausland zu erhöhen“, erklärte die Landeshauptfrau. Das Feld im Marchfeld soll die inländische Gasproduktion der OMV um 50 Prozent steigern und den Anteil an der gesamten Eigenversorgung Österreichs im Endausbau auf bis zu 14 Prozent anheben.

Kritik von Greenpeace. Anders sieht das die Umweltschutzorganisation Greenpeace, die die Nutzung von Erdgas prinzipiell ablehnt. „Statt in dringend benötigten Klimaschutz investiert die OMV lieber in den Ausbau ihres klimaschädlichen Öl- und Gasgeschäfts“, kritisierte Marc Dengler von Greenpeace Österreich laut Mitteilung. Das sprengt nicht nur das hauseigene Klimaziel, sondern lässt auch Österreichs Klimaneutralität in weite Ferne rücken. Nur mit Erneuerbaren kann unsere Energieversorgung langfristig unabhängig, sicher und krisenfest werden.



DRUCKEREI
BERGER

Ihr persönlicher Drucker

Ihr Partner für Qualität, die überzeugt. **Damit's was Print.**

Vertrauen Sie auf eine Druckerei, die Ihre Anforderungen versteht. Wir kombinieren exzellente Technik mit persönlichem Service, um Ihre Ideen perfekt umzusetzen. Qualität, Verlässlichkeit und Nähe – das ist unser Anspruch, damit Sie überzeugen.

Ihr Peter Berger



Pre-Press | Digitaldruck | Bogenoffsetdruck | Rollenoffsetdruck | Industrielle Endfertigung | Verlag

Zentrale Horn
+43 2982 4161-0

Büro Wien
+43 1 313 35-0

Vertretungen in allen
Bundesländern

www.berger.at

UPDATE STEUER

Gemeinsam laufen, richtig abrechnen: Laufveranstaltungen im abgabenrechtlichen Check

Ob Business Run, Marathon oder Frauenlauf – gemeinsame Laufveranstaltungen sind aus vielen Betrieben nicht mehr wegzudenken. Sie fördern Gesundheit, Teamgeist und Arbeitgeberattraktivität. Gleichzeitig stellt sich die Frage: Wie sind Startgelder und Laufshirts abgabenrechtlich korrekt zu behandeln?

Die Österreichische Gesundheitskasse (ÖGK) nimmt dazu im Newsletter Nr. 2/Februar 2026 Stellung. Demnach können organisierte Laufveranstaltungen als Betriebsveranstaltungen gelten, da sie allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern oder bestimmten Gruppen offenstehen. Die vom Arbeitgeber übernommenen Startgelder stellen grundsätzlich einen geldwerten Vorteil dar, bleiben jedoch bis zu 365 Euro pro Mitarbeiter und Jahr lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei.

Zusätzlich können im Rahmen solcher Veranstaltungen Sachzuwendungen bis zu 186 Euro jährlich pro Person abgabenfrei gewährt werden. Dazu zählen etwa Laufshirts, sofern diese auch privat getragen werden können. Ist ein Shirt hingegen durch großflächige Logoaufdrucke praktisch nicht alltagstauglich, liegt laut ÖGK gar kein geldwerter Vorteil vor.

Für Unternehmen zeigt sich damit: Wer Laufinitiativen klug gestaltet, kann Mitarbeitergesundheit fördern und zugleich abgabenrechtliche Spielräume optimal nutzen.

StB Michael Sadl, B.Sc. LL.B.
ist Senior Manager der ICON
Wirtschaftstreuhand GmbH, Linz,
michael.sadl@icon.at

Die wichtigsten Seminare

Wissensmanagement erfolgreich in Organisationen implementieren

Machen Sie das Wissen Ihrer Organisation dauerhaft sichtbar und nutzbar.

Gehen Mitarbeiter:innen, geht ihr Wissen mit. Wie geschäftsschädigend das ist, liegt auf der Hand. Bauen Sie deshalb ein ganzheitliches Wissensmanagement auf und sorgen Sie dafür, dass die wichtige Ressource Wissen in Ihrem Unternehmen gut aufgehoben ist.

Termin: 17. Juli, Wien oder online

Programm & Anmeldung:
ars.at/seminar/11664

International Welding Specialist (IWS)/Schweißwerkmeister:in

Kompetenzniveau BASIC nach EN ISO 14731:2019.

Dieser Lehrgang vermittelt Ihnen das Wissen und die Kompetenz nach den international etablierten IIW-Richtlinien und bereitet Sie optimal auf die Prüfung und Ihre bevorstehenden Aufgaben im Betrieb vor. Sie haben die Möglichkeit, sich neben den renommierten Vortragenden aus der Welt der Schweißtechnik auch mit den Expert:innen des TÜV AUSTRIA auszutauschen und sich deren Erfahrung zu Nutzen zu machen.

Termin: 16. September – 21. Jänner, Brunn am Gebirge

Programm & Anmeldung:
www.tuv-akademie.at



AKADEMIE

Kursprogramm 2027

Sicherheit | Technik | Umwelt | Qualität | Führung

- ✓ Über 500 Kurse
- ✓ Expertentage
- ✓ Firmeninterne Trainings
- ✓ E-Learning-Programme
- ✓ Fachbücher, Skripten und E-Books
- ✓ Personen-, Ingenieur- und Miliz-Zertifizierung

Jetzt anmelden!

ÖGWS | Gesellschaft für Verbraucherstudien GmbH



WEITERBILDUNGS AWARD 2025

Sparte: Gesamtanbieter

1. PLATZ PREIS/LEISTUNG

TÜV Austria Akademie
Im Vergleich: 19 Anbieter
Berufsjahre: 05/2025 - 09/2024

tuv-akademie.at

Sicher. Besser.

Wie intelligente Zutrittssysteme die österreichische Industrie transformieren – Trends, Technologien und die Herausforderungen der NIS-2-Ära.



Von Wolfgang Korne

Der mechanische Schlüssel ist in der modernen Industrieanlage ein Auslaufmodell. Was einst mit Schloss und Zylinder geregelt wurde, wird heute von vernetzten Softwareplattformen gesteuert, die in Echtzeit entscheiden, wer welche Tür, welche Maschine oder welchen Serverraum betreten darf. Zutrittskontrolle ist in der Industrie längst mehr als eine Sicherheitsfrage – sie ist Teil der digitalen Infrastruktur, eng verknüpft mit Effizienz, Compliance und Cybersicherheit.

Der globale Markt für Zutrittskontrolle unterstreicht diese Entwicklung: Laut aktuellen Marktanalysen lag das Volumen 2025 bei rund 11,6 Milliarden US-Dollar, bis 2034 soll es auf mehr als 26 Milliarden anwachsen. Treiber sind regulatorische Anforderungen, Digitalisierung und der Übergang zu hybriden Arbeits- und Produktionsmodellen.

NIS-2 und KRITIS: Der Compliance-Druck steigt

Zu den Treibern zählen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen der Europäischen Union, die in Österreich als NIS-Gesetz 2026 und RKE-Gesetz bekannt sind. „Bis Ende des Sommers werden alle vom RKE-Gesetz betroffenen kritischen Einrichtungen Post vom Innenminister bekommen“, erklärt Jürgen Karlsböck, Head of Portfolio Sales Enablement Security bei Siemens Österreich. Danach laufen enge Fristen: Innerhalb eines Monats müssen betroffene Betriebe einen

Wer darf rein?



Ansprechpartner für Unternehmenssicherheit benennen, innerhalb von neun Monaten eine Risikoanalyse durchführen und spätestens nach zehn Monaten sämtliche Schutzmaßnahmen umgesetzt haben.

Haftungsrechtlich hat das Gesetz die Spielregeln grundlegend verändert. Karlsböck bringt es auf den Punkt: „Die Haftung trifft den Vorstand – persönlich. Das hat einen ganz anderen Impact als früher.“

Besonders kritisch: Viele Unternehmen sind auf die neue Gesetzgebung nicht vorbereitet: „Dass sie betroffen sind, stellen manche erst fest, wenn der Prüfer vor der Tür steht“, warnt Jann Markmann, Key Account Manager beim Sicherheitsintegrator dP elektronik. Das gilt nicht nur für Deutschland, wo sich betroffene Betriebe eigenständig beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik

(BSI) melden müssen – sondern ebenso für Österreich: Auch hier müssen sich Unternehmen, die unter das NIS-Gesetz fallen, selbstständig bei der zuständigen NIS-Behörde registrieren. Wer hingegen vom RKE-Gesetz betroffen ist, wird vom Innenminister per Bescheid darüber informiert. Gut zu wissen: Alle vom RKE-Gesetz betroffenen Unternehmen gelten automatisch auch als vom NIS-Gesetz betroffen – sind aber dennoch verpflichtet, sich eigenständig bei der NIS-Behörde zu registrieren.

Von der Karte zum Smartphone: Mobile Credentials als neuer Standard

Wer heute eine moderne Fertigungsanlage betritt, braucht dafür immer seltener eine physische Chipkarte. Das Smartphone hat den Zugangsausweis abgelöst – oder



Die Hybridlösungen von Gantner Electronic Services sind offline-fähig und lassen sich über OPC UA nahtlos in Steuerungs- und ERP-Systeme integrieren.

ist zumindest dabei, ihn zu verdrängen. Laut einer aktuellen Erhebung von ASSA ABLOY unter 500 Industrieverantwortlichen aus der EMEA-Region sind 2025 erstmals mehr als 17 Prozent der befragten Unternehmen zu einer vollständig mobilen Zutrittslösung übergegangen – mehr als dreimal so viel wie noch 2023.

Ein Beispiel für eine solche Lösung kommt von dormakaba Austria. Das Unternehmen bietet digitale Schlüssel für Smartphones an – unter anderem über die Integration in Apple Wallet. Zutrittsrechte werden digital verteilt, Wartezeiten an zentralen Ausgabestellen entfallen, und der ökologische Fußabdruck sinkt durch den Wegfall Tausender Plastikkarten.

Für Industriebetriebe liegt der praktische Nutzen auf der Hand: Mobile Credentials lassen sich in Echtzeit vergeben,

ändern oder sperren. Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen, erlöschen seine Zugangsrechte mit einem Klick. Gleichzeitig reduzieren mobile Systeme Risiken, die mit physischen Medien einhergehen: Studien zufolge gehen rund 20 Prozent aller Zutrittskarten jährlich verloren oder werden gestohlen.

Allerdings gibt es auch bisweilen Akzeptanzprobleme: „Manche Mitarbeiter wollen aus Datenschutzgründen keine Dienstsoftware auf ihrem privaten Gerät und ziehen dann die Karte vor“, weiß Markmann aus der Praxis zu berichten.

Cloud-native: Zutritt wird zur Dienstleistung

Neben dem Trägermedium verändert sich auch die Architektur der Systeme grundlegend. Cloudbasierte Zutrittskontrolle,



„Dass sie betroffen sind, stellen manche erst fest, wenn der Prüfer vor der Tür steht.“

Jann Markmann, Key Account Manager dP elektronik zum NISG

häufig als „Access Control as a Service“ bezeichnet, hat sich von einem technologischen Experiment zur bevorzugten Lösung bei Neuinstallationen entwickelt.

Die Logik dahinter ist betriebswirtschaftlich klar: Statt hoher Anfangsinvestitionen in Server-Hardware und lokale Infrastruktur zahlen Unternehmen monatliche Nutzungsentgelte. Updates erfolgen automatisch, neue Standorte lassen sich rasch anbinden, und die Administration ist von jedem internetfähigen Gerät möglich.

Für Industrieunternehmen mit mehreren Standorten ist das ein erheblicher Effizienzgewinn. Eine Fertigungsgruppe mit Werken in Wien, Linz und Graz kann Zugriffsrechte für Schichtpläne, Wartungsteams oder externe Dienstleister zentral steuern – ohne separate Systeme und ohne Datenabgleich zwischen den Standorten.

Siemens bietet mit dem „Security Manager“ als Teil der Plattform Building X eine cloudbasierte Zutrittskontrolllösung an, die explizit NIS-konform ausgelegt ist. Als Bestandteil einer digitalen Gebäudeplattform integriert sie Zutritt, Energiemanagement und Gebäudeautomation in einer Oberfläche.

Hybridmodelle dominieren die Praxis

Besonders in sicherheitskritischen Umgebungen wie Chemie, Energie oder Ver-

Zutrittssysteme

teidigung ist die vollständige Abhängigkeit von einer Internetverbindung keine Option. Hybride Systeme verbinden die Zuverlässigkeit lokaler Infrastruktur mit der Flexibilität cloudbasierter Verwaltung.

Das Prinzip: Lokale Edge-Controller treffen Zutrittsentscheidungen autonom und offline. Die Cloud übernimmt Verwaltung, Analyse und Protokollierung. Fällt die Internetverbindung aus, arbeitet das System weiter und synchronisiert sich später automatisch. Dieser Ansatz gilt im gesamten Industriebereich zunehmend als erste Wahl: Laut Marktbeobachtern dominiert er bereits rund 80 Prozent der Neuinstallationen.

Einen solchen Ansatz verfolgt auch das in Hallwang ansässige Unternehmen Gantner Electronic Services. Die Hybridlösungen des Unternehmens sind offline-fähig und lassen sich über OPC UA – ein offenes Kommunikationsprotokoll der Industrie 4.0 – nahtlos in Steuerungs- und ERP-Systeme integrieren.

Alte Systeme werden zum Risiko

Ein zentrales Problem, das mit NIS-2 in den Vordergrund rückt, ist die Masse veralteter Zutrittssysteme in der Industrie. Mechanische Schließanlagen mit ausgefallenem Patentschutz bieten kaum Kontrolle darüber, wer Schlüssel nachmachen lässt. Elektronische Systeme auf Basis unverschlüsselter Standards gelten heute ebenfalls als angreifbar.



Berührungslose Systeme wie der 3D-Fingerscan MorphoWave erkennen eine Hand im Vorbeigehen in weniger als einer Sekunde.



„Die Haftung trifft den Vorstand – persönlich. Das hat einen ganz anderen Impact als früher.“

Jürgen Karlsböck, Head of Portfolio Sales Enablement Security, Siemens Österreich

Besonders kritisch: In vielen Betrieben wurde über Jahre nicht nachverfolgt, wer welche Schlüssel oder Zutrittskarten besitzt. Ehemalige Mitarbeiter, die nach Kündigung oder Pensionierung nie zurückgegebene Medien besitzen – in der Praxis keine Seltenheit.

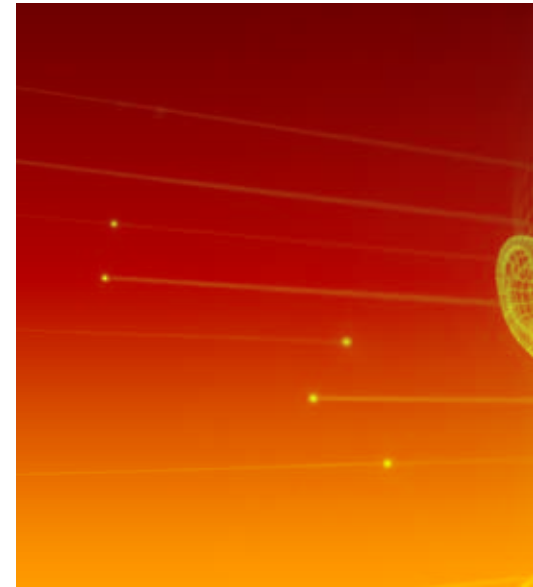
Auch Karlsböck kennt das Problem mit veralteten Systemen: Alte Türcontroller, die irgendwo in Zwischendecken eingebaut wurden, deren Existenz niemand mehr kennt, stellen heute ein Cybersicherheitsrisiko dar. „Jedes vernetzte Gerät, das nicht gewartet wird, ist eine potenzielle Sicherheitslücke.“

Der Ansatz, den der Experte empfiehlt: Statt sofort alles auszutauschen, zunächst ein Sicherheitskonzept erstellen. Daraus ergibt sich ein priorisierter Nachrüstplan.

Künstliche Intelligenz erkennt Anomalien

Einer der wichtigsten Trends ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Zutrittskontrolle. Schätzungen zufolge werden derzeit rund 97 Prozent aller Zugriffsverletzungen erst im Nachhinein entdeckt. KI-Systeme ändern das grundlegend. In vernetzten Sicherheitssystemen sind Zutrittskontrolle, Einbruchsmeldanlage, Videoanlage und Leitstand zusammengeführt – KI analysiert die Korrelationen zwischen diesen Datenströmen.

Besonders im Bereich Freigeländesicherung zeigt sich die Notwendigkeit: Wind, Regen, Tiere oder Bewuchs erzeugen äußere Störgrößen, die klassische Algorithmen überfordern. Hier kann eine



KI helfen, echte Sicherheitsprobleme herauszufiltern. Gegenüber vollständiger Gesichtserkennung bleibt die Branche jedoch vorsichtig. Karlsböck betont: „Was wir in Österreich nicht machen, ist die anlasslose Erkennung von Personen durch Kameras im öffentlichen Raum.“

Biometrie als zweite Sicherheitsebene

In hochsensiblen Bereichen – Reinräume, Rechenzentren, Energieanlagen – reicht ein Ausweis als Authentifizierungsmerkmal allein nicht aus. Biometrische Systeme fügen eine zusätzliche, fälschungssichere Schicht hinzu: den Körper selbst. Besonders in der Fertigungsindustrie gewinnt Biometrie an Bedeutung, wo physische Zugangskarten angesichts von Handschuhen, Schmutz oder Zeitdruck unpraktisch sind. Berührungslose Systeme wie der 3D-Fingerscan MorphoWave erkennen eine Hand im Vorbeigehen in weniger als einer Sekunde.

Biometrie wird dabei zunehmend nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung anderer Medien eingesetzt – Multifaktor-Authentifizierung gilt in sicherheitskritischen Bereichen als Best Practice und ist für KRITIS-Unternehmen gesetzlich gefordert.

Die unterschätzte Schwachstelle: Datenqualität

Neben der Zugangstechnologie rückt ein



organisatorisches Thema zunehmend ins Zentrum: die Verwaltung externer Dienstleister und die Datenqualität bestehender Systeme. Karlsböck: „Die Kontrolle über seine Systeme und Transparenz zu haben, gewinnt an Wichtigkeit. Wer darf einen Serverraum betreten und dort welche Schränke öffnen? Wer hat meinen Serverraum betreten und welchen Schrank wann geöffnet und wieder geschlossen? Diese Fragen müssen per Knopfdruck beantwortbar sein, um der eigenen Unternehmenssicherheit wegen, aber auch um externe Sicherheitsaudits zu bestehen.“

Das gilt auch für verbleibende mechanische Gebäudeschlüssel. Diese werden immer öfter mittels elektronischer Schlüsseldepos gesichert, wo jede Schlüsselentnahme ausschließlich berechtigt und dokumentiert geschieht.

Ein weiteres Problem ist die schleichende Verschlechterung der Datenqualität: „Wenn man fünf Jahre später in ein System schaut, sieht man Zutrittskarten, die seit einem Jahr nirgends mehr gebucht wurden, und Zutrittsgruppen, die niemand mehr kennt – aber niemand traut sich, diese zu löschen, da die Auswirkungen nicht klar sind. Das sind potenzielle Sicherheitsrisiken.“

Qualitätssicherung und Zertifizierung

Für Betreiber kritischer Infrastruktur stellt sich schließlich die Frage, woran sich qualifizierte Errichter erkennen lassen. Karlsböck verweist auf den Verband der Sicherheitsunternehmen Österreichs mit zertifizierten Anlagenerrichtern sowie auf die EN-16763-Zertifizierung des OVE. „Solange nichts passiert, ist vieles egal. Wenn etwas passiert, schaut man sehr genau auf gültige Normen. Und wer die Anlage errichtet hat.“

ÖSTERREICHISCHE
MEDIENTAGE



HORIZONT

Wo Medien, Märkte und Kommunikation neu verhandelt werden.

KI, Plattformen und verändertes Vertrauen verschieben die Art, wie Öffentlichkeit, Marken und Märkte funktionieren. Die *Österreichischen Medientage 2026* bringen Entscheider:innen aus Medien, Wirtschaft, Kommunikation und Technologie zusammen. Für Orientierung, Debatte und neue Perspektiven.

23.–24.
SEPTEMBER
2026

ERSTE CAMPUS
WIEN

PROGRAMM
ENTDECKEN



www.medientage.at

Zutrittssysteme

IN KOOPERATION MIT WINKHAUS

„ELEKTRONISCHE ZUTRITTSORGANISATION IST NICHT AUFZUHALTEN“

Mechanische Anlagen bleiben relevant, doch bei Schlüsselverlust, wechselnden Mitarbeitern und sensiblen Bereichen spricht vieles für Elektronik. Winkhaus-Austria-Geschäftsführer Otmar Zeintl über Schließsystemetrends, Schnittstellen und NISG.



Otmar Zeintl, Geschäftsführer Winkhaus Austria:

„Das Thema Zutritt wird auf C-Level gehoben.“

INDUSTRIEMAGAZIN: Herr Zeintl, wenn Unternehmen über NISG sprechen, geht es meist um IT-Sicherheit. Warum gehört physischer Zugang trotzdem auf diese Agenda?

Otmar Zeintl: Sicherheit war immer Aufgabe eines Unternehmers, sowohl

im Bereich Cybersecurity als auch beim physischen Zugang. Neu ist, dass es nun gesetzliche Vorgaben gibt. NISG legt den Fokus zwar stark auf IT- und Cybersicherheit, physische Sicherheit ist jedoch ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil eines ganzheitlichen Sicherheitskonzepts. Aus unserer Sicht beginnt Sicherheit nicht erst im Netzwerk, sondern bereits an der Tür: Die beste IT-Infrastruktur nützt wenig, wenn jeder unkontrolliert ein- und ausgehen kann.

Was bedeutet das konkret für ein Industrieunternehmen?

Zeintl: Es beginnt beim ersten Zutritt auf das Grundstück und reicht bis ins Gebäude. An der Außenhaut geht es um Einbruchschutz und geregelten Zugang. Im Inneren stehen Berechtigungen, Komfort und Dokumentation im Vordergrund. Ein Serverraum muss anders abgesichert sein als Bürobereich oder Kantine. In sensiblen Bereichen ist entscheidend, nachvollziehen zu können, wer wann Zutritt hatte – oder wer ihn unberechtigt versucht hat.

Ist das Thema damit nicht mehr nur Sache des Facility Managements?

Zeintl: Das Thema wird auf C-Level gehoben. Zutrittssicherheit ist längst

nicht mehr nur operative Aufgabe des Facility Managements, sondern Teil der unternehmerischen Gesamtverantwortung. Geschäftsführungen müssen sich aktiv damit auseinandersetzen – nicht zuletzt, weil regulatorische Vorgaben und potenzielle Sanktionen deutlich an Bedeutung gewonnen haben. Im Ernstfall zählt die nachvollziehbare Antwort auf die Frage, ob ein Unternehmen organisatorisch und sicherheitstechnisch ausreichend vorbereitet war.“

Wo stoßen mechanische Schließsysteme an Grenzen?

Zeintl: Mechanische Systeme werden weiterhin ihre Berechtigung behalten – nicht jede Anwendung muss elektronisch sein. Dort, wo Unternehmen flexibel und rasch reagieren müssen, ist Elektronik aber klar im Vorteil. Berechtigungen lassen sich in Echtzeit anpassen, Zutritte dokumentieren und verlorene Schlüssel sofort deaktivieren. Bei rein mechanischen Anlagen kann ein Schlüsselverlust dagegen schnell aufwendig und kostenintensiv werden, etwa wenn Zylinder oder ganze Schließanlagen getauscht werden müssen.

Heißt das: Unternehmen, die unter NISG fallen, sollten mechanische Anlagen ersetzen?

Zeintl: Unternehmen mit rein mechanischen Schließanlagen sollten sich jedenfalls mit elektronischen Lösungen auseinandersetzen – insbesondere mit Blick auf zukünftige Anforderungen. Gerade bei Neuinvestitionen empfehlen wir daher, frühzeitig in Richtung elektronischer Zutrittsorganisation zu denken. Wichtig ist dabei: Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Anforderungen, Abläufe und Sicherheitsbedürfnisse. Deshalb braucht es keine Standardlösung, sondern individuell abgestimmte Zutrittskonzepte, die sowohl aktuelle als auch zukünftige Anforderungen berücksichtigen. Elektronischer Zutritt bedeutet dabei nicht automatisch, dass jede Tür neu verkabelt werden muss. Winkhaus bietet dafür praxisorientierte Lösungen mit batteriebetriebenen Zylindern, die sich besonders einfach in bestehende Türen integrieren lassen.

Elektronische Systeme sind in der Anschaffung teurer. Wann rechnet sich das?

Zeintl: In der Erstanschaffung sind elektronische Systeme im Vergleich zu mechanischen Lösungen zwar kostenintensiver. Über den gesamten Lebenszyklus relativiert sich dieser Unterschied jedoch deutlich, da sich die Vorteile der Elektronik im laufenden Betrieb zunehmend bemerkbar machen. Schlüsselverlust, neue Mitarbeiter oder geänderte Berechtigungen lassen sich wesentlich flexibler, schneller und einfacher organisieren.

Welche Rolle spielt die aktuelle Baukonjunktur? Weniger Neubau müsste mechanische Systeme stärker treffen.

Zeintl: Die Auswirkungen des rückläufigen Wohnungsneubaus spüren wir vor allem im mechanischen Bereich. Weniger Neubau bedeutet auch weniger klassische Schließsysteme, etwa für Wohnanlagen oder Genossenschaften. Im Bereich der elektronischen Zutrittsorganisation entwickelt sich der Markt hingegen anders.

Was unterscheidet Ihre Zutrittslösung blueEvo vom Wettbewerb?

Zeintl: Wir arbeiten mit einem elektronischen Zutrittssystem, das Anwendungen von der Außenhaut bis in den Innenbereich umfassend abdecken kann. Eine Besonderheit ist dabei die Mifare® DESFire® EV3 Technologie direkt im Schlüssel. Viele Systeme arbeiten mit Karten oder sichtbaren Drehknöpfen – wir setzen bewusst auf einen vertrauten Schlüssel und flächenbündige Zylinder. Gerade bei Sanierungen oder in denkmalgeschützten Gebäuden spielt diese unauffällige Integration eine wichtige Rolle, weil sich moderne Zutrittsorganisation umsetzen lässt, ohne die bestehende Architektur oder Optik zu verändern.

Welche Anwendungen sind in der Industrie besonders gefragt?

Zeintl: Zunächst geht es meist um den physischen Zutritt – also um Außenhaut, Eingänge und sensible Bereiche. Danach wachsen die Systeme gemeinsam mit den Anforderungen des Unternehmens: Serverräume, Produktion, Maschinenzu-



Winkhaus-Zutrittslösung: Ein Schlüssel, wie man ihn kennt, und flächenbündige Zylinder

gänge, Zeiterfassung, Kantine, Druckerfreigaben oder Wallboxen. Mitarbeiter melden sich dabei mit einem einzigen Medium an und können je nach Berechtigung unterschiedliche Funktionen nutzen. Im Projektverlauf entstehen oft zusätzliche Anforderungen. Genau dafür ist unser System blueEvo ausgelegt, weil es flexibel erweitert und an neue Bedürfnisse angepasst werden kann.

Das heißt, Zutrittskontrolle wird Teil eines breiteren Sicherheits- und Organisationssystems?

Zeintl: Es geht nicht mehr nur allein um den Zylinder in der Tür. Bei elektronischen Anlagen sind heute auch IT-Verantwortliche, HR-Abteilungen und Systemadministratoren eingebunden. Themen wie Daten, Schnittstellen, Berechtigungen und das Zusammenspiel unterschiedlicher Systeme gewinnen immer mehr an Bedeutung. Früher waren häufig die Architekten die zentralen Ansprechpartner, heute sind es Elektroplaner und IT-Verantwortliche, die bereits früh in die Planung integriert werden.

Welche Schnittstellen spielen dabei eine Rolle?

Zeintl: Ein Beispiel sind ERP- oder HR-Systeme. Größere Unternehmen wollen Mitarbeiterdaten nicht mehrfach anlegen. Sind Stammdaten bereits vorhanden, sollen relevante Informationen auch für die Zutrittsorganisation genutzt werden können – etwa für Berechtigungen oder die Zeiterfassung.

„Der Zutritt der Zukunft ist elektronisch.“

Otmar Zeintl, Geschäftsführer Winkhaus Austria



Welche Bedeutung hat Österreich in der Geschichte von Winkhaus?

Zeintl: Österreich war die erste Auslandsniederlassung der Winkhaus Gruppe. Mit ihrer Gründung im Jahr 1969 begann die internationale Ausrichtung des Unternehmens. Von Österreich aus betreut Winkhaus heute mit rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitere 15 Märkte in Süd- und Südosteuropa. Winkhaus selbst wurde bereits 1854 gegründet und wird mittlerweile in fünfter Generation als Familienunternehmen geführt.

ZUR PERSON

Otmar Zeintl, gebürtiger Oberösterreicher, verantwortet seit drei Jahren den Ausbau der österreichischen Winkhaus-Vertriebsniederlassung.

ZUM UNTERNEHMEN

Winkhaus entwickelt und produziert seit 1854 hochwertige Systemlösungen für Fenster und Türen sowie moderne Sicherheits- und Zutrittslösungen für unterschiedliche Anwendungen.

Winkhaus Austria ist die Vertriebsorganisation der Gruppe in Österreich mit rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Von Österreich aus werden zudem weitere Märkte in Süd- und Südosteuropa betreut.

SCHICHT-WECHSEL?

Humanoide Roboter werden zur nächsten Machtprobe zwischen China und Europa. Während Unitree, Agibot und Ubtech Daten, Plattformen und Stückzahlen hochziehen, ist Europa vielerorts im Versuchsbetrieb: bei BMW, Siemens, Bosch und ersten österreichischen Industrieunternehmen. Wird Europa wieder überrollt oder schlagen Europas Entwickler noch zurück?



Von Daniel Pohselt

Sie laufen durch Werkhallen, tragen Kisten, greifen Teile, winken auf Messen und lassen sich per Sprachbefehl anweisen. Humanoide Roboter gehören derzeit zu jenen Technologien, bei denen die Bilder schneller sind als die industrielle Wirklichkeit. Hinter dem Hype entsteht dennoch ein ernstzunehmendes Feld: Physical AI, also künstliche Intelligenz, die nicht nur Daten verarbeitet, sondern physische Arbeit ausführt.

Im BMW-Werk Leipzig beginnt dieser nächste Automatisierungssprung nicht hinter einem Schutzzaun, sondern auf zwei Beinen. Zwei schwarz-weiße Androiden vom Typ Aeon des Züricher Herstellers Hexagon Robotics bewegen sich dort durch die Produktion. Sie bringen Material an die Linie, montieren Hochvoltbatterien, bewegen sich autonom durch die Halle, lernen dazu und lassen sich per Sprachbefehl anweisen. BMW testet damit in Deutschland erstmals humanoide Roboter in der Produktion. Parallel baut der Konzern in München ein Kompetenzen-



ADOBE STOCK

trum für „Physical AI in Production“ auf. Dort soll geprüft werden, welche Systeme sich tatsächlich für die Fertigung eignen.

Die Erwartung ist groß, weil Europas Industrie vor einem strukturellen Problem steht. In vielen Bereichen fehlen heute schon Fachkräfte, besonders dort, wo körperlich anstrengende, monotone oder repetitive Tätigkeiten erledigt werden müssen. Heben, tragen, sortieren, montieren: Genau jene Arbeiten, die häufig nicht im Zentrum der Automatisierungsdebatte stehen, werden in vielen Betrieben schwerer besetzbar. Damit verbindet sich eine industriepolitische Hoffnung: Wenn Roboter flexibler werden, könnte Wertschöpfung stärker nach Zentraleuropa zurückkehren. Die Industrie sucht Maschinen, die nicht nur schneller sind, sondern verfügbar, belastbar und flexibel genug, um in bestehenden Produktionsumgebungen eingesetzt zu werden.

CHINA ZEIGT DIE MUSKELN.

Während Europa testet, demonstriert China allerdings bereits Macht. Ende Februar in Hangzhou, Ostchina: Der deutsche Bundeskanzler Friedrich Merz steht vor humanoiden Robotern des chinesischen Herstellers Unitree. Die Maschinen boxen, bewegen sich auf zwei Beinen und zeigen Kung-Fu-Einlagen. Solche Vorführungen sind mehr als Unterhaltung. Sie sind auch eine geopolitische Botschaft: China zeigt, wie weit seine Robotikindustrie gekommen ist.

In chinesischen Fabriken arbeiten bereits rund zwei Millionen Industrieroboter. Jährlich kommen etwa 250.000 neue hinzu. Nach klassischen Industrierobotern und fahrerlosen Transportsystemen treiben nun chinesische Start-ups die humanoide Robotik voran. Namen wie Unitree, Agibot aus Shanghai oder Utech aus Shenzhen stehen für eine Dynamik, die den Markt neu sortieren könnte. Der nächste Engpass ist dabei nicht nur die Hardware, sondern das Training. In Zentren in Peking, Shenzhen oder Qingdao werden Roboter systematisch mit Daten gefüttert. Mladen Milicevic, Gründer des Robotikunternehmens Unchained Robotics aus Paderborn,

beschreibt solche Trainingszentren mit einem Bild aus der industriellen Vergangenheit: „Das sieht aus wie früher in Nähfabriken. Nur wird hier versucht, massenhaft Daten zu generieren.“

Auch Infineon sieht humanoide Roboter als neues Wachstumsfeld. Vorstandschef Jochen Hanebeck gibt sich in der globalen Standortfrage keiner Illusion

„Für 2028 planen wir den Übergang in Richtung Serienfertigung.“

Ümit Bas, Gründer und CEO IONO

hin: „In Europa müssen wir jetzt schnell sein, um auch vorn mitzuspielen.“ Die zentrale Frage lautet damit nicht mehr nur, ob humanoide Roboter kommen. Sondern wer den Markt kontrolliert, wer die Daten besitzt, wer Standards setzt und wer an der nächsten Automatisierungswelle verdient.

DER REALITÄTSCHECK.

Die Gegenwart ist deutlich nüchterner, als viele Videos nahelegen. Auf der Hannover Messe lief der humanoide Roboter Agile One des Münchner Unternehmens Agile Robots über den Catwalk. Er war mit einem Sicherheitsgurt befestigt, machte einige Schritte, blickte zur Seite, winkte und drehte sich. Das Publikum klatschte, die Ingenieure waren erleichtert. Bettina Schön-Behanzin, Präsidiumsmitglied von Agile Robots, sagte: „Das nächste Level ist erreicht.“ Zugleich zeigte der Sicherheitsgurt, wo die Branche steht. Die Entwicklung ist jung, die Systeme sind noch nicht dort, wo industrielle Verfügbarkeit beginnt.

Ein anderer Test fand bei Siemens in Erlangen statt. Dort hoben Roboter des Londoner Start-ups Humanoid, Modell Alpha, zwei Wochen lang schwarze Plastikboxen. Acht Stunden pro Tag, 60 Kisten pro Stunde, von einem Stapel auf ein Förderband. Die Erfolgsquote lag bei über 90 Prozent. Das klingt respektabel, reicht für den dauerhaften Schichteinsatz aber noch

Robotik

nicht. In der Industrie sind zehn Prozent Fehlerquote ein Problem. In einzelnen Fällen griffen die Roboter daneben, in anderen gab es Sensorikprobleme.

LERNEN AM SHOPFLOOR.

Bei BRP-Rotax in Günskirchen ist der humanoide Roboter nicht als kurzfristiger Effizienzbringer eingezogen. Der BRP-Konzern verfüge auch über Produktionsstandorte in Best-Cost-Countries, erzählt Mario Gebetshuber, Geschäftsführer von BRP-Rotax. Als Entwicklungs- und Produktionsstandort in Österreich differenziere sich das Unternehmen nicht primär über „Dollar per Unit“, sondern über seine Rolle als Kompetenzzentrum für Antriebssysteme und den Beitrag, den es für Technologie, Innovation und die Weiterentwicklung industrieller Prozesse leistet. In diese Logik ordnet Gebetshuber auch den humanoiden Roboter ein, der bei BRP-Rotax den Namen „Sonny“ trägt.

„Unser Anspruch ist, die Technologie zu lernen“, sagt Gebetshuber. Genau darin liegt der Kern eines EU-geförderten Projekts, das BRP-Rotax gemeinsam mit der FH Oberösterreich und weiteren Unternehmenspartnern derzeit abspult. Auch der Aufbau von Trainingsdaten, das Einlernen und die technologische Weiterentwicklung sind Teil dieser Zusammenarbeit.

Es gehe nicht darum, einen humanoiden Roboter möglichst rasch in die Serienproduktion zu stellen oder jene Bilder zu reproduzieren, die man aus Videos kennt: laufende, winkende, tanzende Maschinen, deren industrielle Alltagstauglichkeit offenbleibt. Bei BRP-Rotax soll „Sonny“ zeigen, wo die Technologie heute tatsächlich steht – und wo ihre Grenzen liegen.

Der eingesetzte Roboter ist ein Unitree G1, ein chinesisches Modell, das Gebetshuber als Experimentierplattform beschreibt. Zum Zeitpunkt des Projektstarts sei Unitree technologisch weit vorne und vor allem verfügbar gewesen. Viele Anbieter hätten zwar angekündigt, humanoide Roboter im Angebot zu haben, bei Unitree habe die Beschaffung jedoch funktioniert und die Technologie zum Lernansatz gepasst.



BMW Group bringt humanoide Roboter ins Werk Leipzig.

HOHE ERWARTUNGEN.

Die anfängliche Erwartung sei im Management hoch gewesen. Man habe angenommen, dass die Technologie schneller einsatzfähig werden könnte. Inzwischen habe man diese Einschätzung angepasst. „Da gibt es schon einen weiten Weg zu gehen“, sagt Gebetshuber. Gerade die freie Zusammenarbeit in einem menschengepägten Umfeld sei wesentlich anspruchsvoller als eine Demonstration unter kontrollierten Bedingungen.

Das bedeutet nicht, dass BRP-Rotax von Automatisierung erst überzeugt werden müsste. Im Werk sind bereits autonome mobile Transportsysteme unter-



„Es gibt Anfragen, humanoide Roboter in Automatisierungslösungen einzubinden.“

Alois Wiesinger, CTO Fill

wegs, etwa für den Transport verpackter Fertigprodukte in den Versand.

Der konkrete Testfall für „Sonny“ liegt im Materialhandling. Dabei geht es um Aufgaben, die für klassische Automatisierung schwierig bleiben: Teile, die wahllos in einem Behälter liegen, müssen erkannt, gegriffen und einer Maschine zugeführt werden. Früher mussten solche Teile häufig exakt positioniert werden. Erst dann konnte ein System sie aufnehmen und weiterverarbeiten. Schwieriger wird es, wenn die Lage zufällig ist, verschiedene Teile im Behälter liegen und der Roboter sie richtig erkennen, greifen und zuführen muss.

Ein mögliches Einsatzfeld beschreibt Gebetshuber mit der aus der Industrie bekannten Formel der 3D-Arbeitsplätze: dangerous, difficult, dirty. Also Tätigkeiten, die gefährlich, schwierig oder schmutzig sind. In solchen Umfeldern könne humanoide Robotik ergänzend zu Mitarbeitern sinnvoll werden – etwa dort, wo Ergonomie, Sicherheit oder der Umgang mit bestimmten Stoffen problematisch sind.

FILL-KUNDEN FRAGEN HUMANOIDE AN.

Auch Alois Wiesinger, CTO des oberösterreichischen Maschinenbauers Fill, sieht humanoide Roboter nicht als kurzfristigen Ersatz für bestehende Automatisierung. Für ihn sind sie vor allem Technologieträger. Es geht um Sensorik, optische Erkennung, das Zusammenspiel

von Sehen, Hören und Tasten, um Vision-Action-Language-Modelle, Imitation Learning und die Frage, wie physische Modelle mit KI-basierten Ansätzen verbunden werden können. Bisher sei KI vielfach in der digitalen Automatisierung geblieben: Prozesse, Datenflüsse, Workflows. Nun gehe es darum, diese Fähigkeiten in mechanisch ausgeführte industrielle Aufgaben zu übertragen.

Die Use Cases dafür sind allerdings schwer zu finden, sagt Wiesinger. Viele Beispiele, mit denen Hersteller humanoider Roboter auftreten, passen nicht zur Welt eines Maschinenbauers. Wäsche zusammenlegen, Karatebewegungen oder publikumswirksame Demonstrationen lösen keine industriellen Aufgaben. In der klassischen Automatisierung werden Prozesse programmiert, offline vorbereitet, geteicht und in Betrieb genommen. Künftig könnten lernende Ansätze diese Schritte beschleunigen. Für Fill wäre ein solcher Transfer nicht nur für humanoide Roboter relevant, sondern auch für Regalbediengeräte oder klassische Sechssachsroboter.

Kunden fragen dennoch bereits an. Laut Wiesinger gibt es Anfragen, humanoide Roboter in Automatisierungslösungen einzubinden. Interessant werden sie vor allem dort, wo bestehende Brownfield-Umgebungen auf menschliche Arbeit ausgelegt sind. Produktionsbereiche, Anlagenzugänge, Werkzeuge und Arbeitsabläufe wurden vielerorts für Menschen gestaltet. Ein humanoider Roboter könnte dort potenziell Aufgaben übernehmen, ohne dass die gesamte Umgebung neu konstruiert werden muss. Als mögliche Einsatzfelder nennt Wiesinger Maschinenbeschickung, Inspektion und Montagetätigkeiten. Aktuell seien geeignete Einsatzfälle schwierig zu finden, weil Präzision und Wiederholbarkeit hohe Anforderungen stellen.

KOMPLEXITÄT.

Wiesinger verweist mehrfach auf die technischen Hürden. Ein humanoider Roboter bringe hohe Komplexität mit sich. Bis zu mehr als 48 Freiheitsgrade müssten geregelt werden. Dazu kommen Stabilität, Traglast, Schwerpunkt und Sicherheit im



„Ich bin davon überzeugt, dass jetzt der richtige Zeitpunkt für ein Investment ist.“

Andreas Raml,
Director Group IT Semperit

industriellen Umfeld. Besonders kritisch sieht er die Robustheit aktueller Systeme. Ungeschützte Gelenke, Staub, Belastungen und ungeplante Umgebungseinflüsse sind in Fabriken Alltag. Auch die Traglast ist ein limitierender Faktor. Wiesinger nennt 15 Kilogramm als obere Grenze, die in vielen industriellen Anwendungen nicht viel sei.

Die wirtschaftliche Begründung für humanoide Roboter sieht Wiesinger in zwei Faktoren: Kosten und Demografie. Humanoide Roboter könnten dort relevant werden, wo belastende, repetitive oder wenig attraktive Tätigkeiten anfallen. Entscheidend bleibt jedoch die Wirtschaftlichkeit. Fill geht davon aus, dass ein industriell anwendbarer humanoider

Roboter zwischen 40.000 und 60.000 Euro kosten könnte. Wiesinger stellt diese Größenordnung in Relation zu jährlichen Personalkosten und sieht – sofern eine Aufgabe tatsächlich eins zu eins übernommen werden kann – potenziell kurze Amortisationszeiten. Gleichzeitig bleibt er vorsichtig: Der Use Case muss funktionieren, sonst bleibt die Rechnung Theorie. Bei der Frage, ob Europa Gefahr läuft, ein weiteres Technologiefeld an China oder die USA zu verlieren, ist Wiesinger skeptisch. Der Zug für Europa sei wohl abgefahren. USA und China teilten sich den Markt, für den Rest der Welt blieben Sondermodelle. Doch die eigentliche Frage sei nicht, ob humanoide Roboter morgen durch jede Produktionshalle laufen. „Die Frage ist, welche Elemente dieser Entwicklung die industrielle Automatisierung verändern werden“, sagt Wiesinger: lernfähige Programmierung, multimodale Sensorik, neue Mensch-Maschine-Schnittstellen, schnellere Inbetriebnahme oder flexible Aufgabenbeschreibung in natürlicher Sprache.

WENN DER ARBEITSPLATZ FÜR MENSCHEN GEBAUT IST.

Bei Semperit geht es Andreas Raml, Director Group IT, ebenfalls nicht um Maschinen, die tanzen, springen oder als technologische Machtdemonstration über

Palettierer bei Siemens: HMND 01 Alpha ist speziell für Industrie mit fortschrittlichen Manipulationsfähigkeiten konzipiert.



Robotik

Messebühnen laufen. Ihn interessieren körperlich belastende Tätigkeiten in der industriellen Produktion, die schwer zu automatisieren sind und für die Unternehmen immer schwieriger Personal finden. Bei Semperit läuft dazu ein Projekt, das noch nicht als großflächige Einführung zu verstehen ist, wohl aber als ernsthafter Versuch, die Technologie auf konkrete Anwendungen am Shopfloor zu bringen.

„Es geht um konkrete Anwendungsfälle, wo wir humanoide Roboter einsetzen wollen“, sagt Raml. Der Ausgangspunkt sei nicht die Faszination an der Technologie allein, sondern eine praktische Frage: Welche Tätigkeiten in bestehenden Fabriken sind so gestaltet, dass klassische Automatisierung nur schwer oder teuer greift? Ein Beispiel betrifft die Produktion von Hydraulikschläuchen. In Webmaschinen müssen Spindeln eingesetzt werden, die laut Raml rund 15 bis 18 Kilo wiegen. Die Tätigkeit erfordert Genauigkeit, findet auf engem Raum statt und ist körperlich belastend. Ein weiterer Anwendungsfall betrifft Mischanlagen, in denen Industriekautschuk und Chemikalien eingebracht, abgewogen und weitertransportiert werden. Es sei warm und körperlich anstrengend. „Es ist einfach nicht schön, dort zu arbeiten“, sagt Raml.

Der Begriff „humanoider Roboter“ ist für Raml nur bedingt präzise. Entschieden

Polyfunktionaler Roboter bei Semperit: Könnte die Produktion von Hydraulikschläuchen effizienter laufen?



„Ein mögliches Einsatzfeld sind 3D-Arbeitsplätze: dangerous, difficult, dirty.“

Mario Gebetshuber,
General Manager BRP-Rotax

sei nicht, ob eine Maschine zwingend zwei Beine habe. Wichtiger sei die Fähigkeit, sich in einer nicht vollständig standardisierten Umgebung zurechtzufinden und Entscheidungen zu treffen. Raml spricht daher lieber von polyfunktionalen Robotern. Der Unterschied zur klassischen Automatisierung liegt für ihn im Umgang mit Abweichungen. Eine Spindel komme in der Maschine nicht immer an derselben Stelle zum Stehen. Der Roboter müsse erkennen, wo das nächste Teil einzusetzen ist, es greifen, den Draht nehmen und einfädeln.

Der eigentliche Aufwand liege weniger in der Hardware als im Training der künstlichen Intelligenz. Raml beschreibt Nvidia als zentralen Technologielieferanten für die KI- und Trainingsumgebung solcher Systeme. „Das Gehirn an sich ist in der Regel von Nvidia“, sagt er. Der Lernprozess beginnt laut Raml mit Demonstration und Simulation. Ein Mensch führt die Bewegung mit dem Roboter wiederholt aus – etwa das Greifen einer Spindel und das Aufstecken auf eine Metallsäule. Raml spricht von 200 bis 300 Wiederholungen als Basis. Danach könne der Roboter die Tätigkeit in Simulation weitertrainieren. Für ein ernsthaftes Setup nennt Raml eine Größenordnung von rund einer halben Million Euro für die notwendige Recheninfrastruktur.

STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN.

Für Semperit stellt sich damit eine strategische Frage: Muss diese Nvidia-basierte Edge-Computing-Infrastruktur im eigenen Haus stehen? Oder kann sie mit

Partnern geteilt werden? Die Intellectual Property liege im trainierten Modell für die konkrete Produktionsumgebung. Das Edge-Computing selbst wäre aus seiner Sicht mit Partnern teilbar. Semperit versucht deshalb, sich mit anderen Unternehmen zusammenzuschließen. Gesucht wäre ein Modell, bei dem die teure Rechenleistung gemeinsam genutzt wird, während jedes Unternehmen eigene Trainingsdaten und Modelle behält. Der Partner Neoalp aus Wien unterstützt beim Aufbau von Trainingsdaten; das Know-how soll mittelfristig intern entstehen.

Für den Return on Investment nennt Raml interne Berechnungen mit unterschiedlichen Szenarien. Konservativ gerechnet liege die Amortisation bei fünf bis sechs Jahren. Weniger konservativ könne sie bei zwei bis zweieinhalb Jahren liegen. Die zentrale Frage lautet daher: jetzt investieren, um früh Know-how aufzubauen – oder noch zwei bis drei Jahre warten, bis Modelle, Hardware und Anbieter reifer sind? Raml tendiert zum frühen Einstieg. „Ich bin nach wie vor davon überzeugt, dass jetzt der richtige Zeitpunkt ist“, sagt er. Gleichzeitig verweist er auf die Notwendigkeit, Investitionen sorgfältig zu prüfen.

DIE DATENFRAGE.

Für Ümit Bas ist die grundsätzliche Frage bereits beantwortet. Humanoide Roboter werden kommen. Offen sei aus seiner



„Autonome mobile Roboter sind heute und auf absehbare Zeit die Arbeitstiere der Industrie.“

Reinhard Nagler, CEO KUKA Österreich

Sicht nicht mehr das Ob, sondern das Wann und Wie. Der Gründer und CEO von IONO sieht als ersten relevanten Einsatzraum nicht den privaten Haushalt, sondern die Industrie. Dort gebe es kontrollierte Umgebungen, klar beschreibbare Tätigkeiten und einen wachsenden Bedarf an Automatisierungslösungen, die über klassische Roboterzellen hinausgehen.

Bas spricht nicht über humanoide Roboter als Lifestyle-Produkt, sondern als Antwort auf konkrete Engpässe in Produktion und Wirtschaft: fehlende Arbeitskräfte, hohe Lohnkosten und monotone Tätigkeiten, die schwer zu besetzen sind. Der Fokus liegt zunächst auf einfachen menschlichen Tätigkeiten. Bas nennt Pick-and-Place-Anwendungen: Produkte nehmen, Qualitätskontrollen durchführen, Teile ablegen, verpacken oder umsortieren. IONO spricht nach Angaben von Bas mit Unternehmen aus Österreich, Deutschland und Italien, unter anderem aus Fleischverarbeitung, Pharma, Metallverarbeitung und Getränkeindustrie.

Ein zentrales Motiv für die Gründung von IONO war laut Bas die Frage der Datensouveränität. In der humanoiden Robotik gehe es nicht nur um Hardware. Entscheidend seien KI, Software und jene Plattform, über die Roboter verbunden, gesteuert und verwaltet werden. Bas sieht hier eine Lücke in Europa. Es gebe keine datensouveräne und datensichere Alternative aus Europa für die europäische Industrie, sagt er. Entweder kämen Systeme aus den USA als Blackbox oder aus China, wo unklar sei, wohin Daten abfließen könnten. IONO setzt deshalb



„In vielen Szenarien sind mobile, rad-basierte Plattformen die effizientere und flexiblere Lösung.“

Marc-Oliver Nandy, Cluster Manager DACH-Region, ABB Robotics

auf vertikale Integration: Hardware, KI im Roboter, Software und Plattform sollen gemeinsam entwickelt beziehungsweise kontrolliert werden.

IONO verkauft derzeit keine Serienprodukte, sondern Pilotprojekte. Im Juni soll der erste Pilotkunde vor Ort starten. IONO bereitet den Roboter zunächst intern auf den jeweiligen Use Case vor. Erst danach geht er zum Kunden. Dort soll er zwei Wochen bis zwei Monate vor Ort arbeiten und die definierten Aufgaben ausführen. Für 2028 plant Bas den Übergang in Richtung Serienfertigung. Bis dahin geht es um Lernen am realen Shopfloor, um die Vorbereitung von Organisationen und um die Frage, wie Betriebe mit einer neuen Kategorie von Robotik umgehen.

Besonders anspruchsvoll sei es, Geschwindigkeit und Präzision in Einklang zu bringen. IONO entwickelt zudem eine hybride Lösung: Der Roboter

soll gehen können, sich aber auch auf einer mobilen Plattform bewegen. Ein weiteres Element ist eine intelligente Haut, die Temperatur, Bewegung und Geschwindigkeit messen und aktive Kühlung ermöglichen soll.

KEIN SCHNELLER HEILSBINGER.

Kurzfristige Rettung sind humanoide Roboter nicht. Dafür sind sie heute zu teuer, zu unzuverlässig und zu schwer integrierbar. Ihr eigentlicher Wert könnte vorerst darin liegen, Technologien zu bündeln, die weit über den humanoiden Roboter hinausreichen: lernfähige Programmierung, multimodale Sensorik, neue Mensch-Maschine-Schnittstellen, schnellere Inbetriebnahme und flexible Aufgabenbeschreibung in natürlicher Sprache.

Reinhard Nagler, CEO von KUKA Österreich, ordnet die Technologie entsprechend ein. Humanoide Robotik sei nicht der schnelle Erlösbringer, aber ein Innovations- und Lernfeld. Die Erkenntnisse könnten in mobile Robotik, Software, KI-Steuerung und Flottenmanagement einfließen. Für den überwiegenden Teil industrieller Anwendungen gelte jedoch weiterhin: Klassische Industrieroboter, Cobots und insbesondere autonome mobile Roboter seien heute klar überlegen. „Autonome mobile Roboter sind heute und auf absehbare Zeit die Arbeitstiere der Industrie“, sagt Nagler.

Auch ABB sieht generative KI als Beschleuniger der Robotik, bleibt beim industriellen Einsatz humanoider Systeme aber vorsichtig. Marc-Oliver Nandy, Cluster Manager der DACH-Region bei ABB Robotics, spricht von einer außergewöhnlich dynamischen Phase. Roboter seien zunehmend in der Lage, ihre Umgebung zu verstehen, eigenständig zu planen und komplexere Aufgaben zu übernehmen. Für den breiten industriellen Einsatz fehlten humanoiden Robotern aktuell aber oft noch Zuverlässigkeit, Langlebigkeit, Geschwindigkeit und Präzision. In vielen industriellen Szenarien seien mobile, radbasierte Plattformen die effizientere und flexiblere Lösung.



Fill-CTO Alois Wiesinger und Nancy Metzler-Grau, Global Industries Manager bei Hexagon Robotics: Erst wird der Use Case beim Hersteller vorbereitet, dann wird in realer Umgebung weitertrainiert.

Maintenance Next-Level: Asset-Evolution

Von kognitiver Intelligenz
zu regenerativen Systemen
& Human Digitality

**JETZT
TICKETS
SICHERN**
www.oevia.at

7.– 8. Oktober 2026
live-congress Leoben (AUT)

PRODUZIEREN + ENTWICKELN

Getac

Eric Yeh, Managing Director
Getac Technology: „Bis die
Security-Governance in den Fokus
rückt, sind die Geräte bereits von
den Richtlinien abgewichen, und
Patches wurden versäumt.“



3 Fragen an ...

Eric Yeh, Managing Director Getac Technology, über blinde Flecken in der Cybersecurity, robuste Hardware als Teil der Sicherheitsarchitektur und typische Fehler bei der Digitalisierung von Außendienst, Instandhaltung und Field Operations.

Von Daniel Pohseft

INDUSTRIEMAGAZIN: Getac verweist auf den wachsenden Widerspruch zwischen steigenden Cybercrime-Kosten und nur moderat wachsenden IT-Sicherheitsbudgets. Wo sehen Sie in Industrieunternehmen derzeit die größten blinden Flecken: bei der Technologie, bei Prozessen oder bei der Priorisierung durch das Management?
Eric Yeh: Alle drei Bereiche hängen zusammen, doch es beginnt mit der Priorisierung. Die IT-Sicherheitsbudgets wachsen im Durchschnitt um lediglich 5,7 Prozent pro Jahr, während sich die durch Cyberkriminalität verursachten Kosten allein in Deutschland laut Marktforschungsunternehmen bis 2028 mehr als verdoppeln dürften. Diese Lücke schließt sich nicht von selbst. Im praktischen Einsatz sind die mobil und dezentral arbeitenden Mitarbeiter der größte blinde Fleck. 90 Prozent der IT-Fachleute sehen in ihnen ein Sicherheitsrisiko, und 92 Prozent der Ransomware-Angriffe gehen von nicht verwalteten Endgeräten aus. Die meisten Unternehmen haben schlicht keinen vollständigen Überblick über ihre Geräte, sobald diese das Gebäude verlassen – und genau dort liegt aus unserer Sicht bei Getac die größte Angriffsfläche.

Robuste mobile Geräte werden zunehmend in Fertigung, Energieversorgung und Verkehr eingesetzt. Wie verändert sich das Anforderungsprofil an solche Geräte, wenn sie nicht mehr nur physisch widerstandsfähig, sondern zugleich integraler Bestandteil der

Cybersecurity-Architektur sein müssen?

Yeh: Physische Robustheit bleibt unverzichtbar, also Standards wie MIL-STD-810H, IP-Schutzklassen, Sturzfestigkeit. Aber ein robustes Gerät, das einen Sturz aus zwei Metern übersteht und zugleich eine ungepatchte Firmware-Schwachstelle in sich trägt, ist kein sicheres Gerät. Diese beiden Dimensionen müssen heute gemeinsam bewertet werden. Unser Ansatz ist eine Hardware-first-Sicherheit: Die Microsoft-Secured-Core-Technologie schützt die Integrität von der Firmware-Ebene aufwärts, und Absolute Persistence, die bereits vor der Auslieferung ab Werk im Gerät verankert werden kann, sorgt dafür, dass sich der Sicherheitsagent bei jedem Start automatisch wiederherstellt, selbst nach einer vollständigen Neuinstallation des Systems, das sogenannte Re-Image. Bei groß angelegten Feldeinsätzen wird eine zentrale Kontrolle dadurch überhaupt erst praktikabel.

Sie betonen die Bedeutung von Endpoint Protection für mobile Arbeitskräfte in abgelegenen oder schwer kontrollierbaren Einsatzumgebungen. Welche typischen Fehler beobachten Sie bei Unternehmen, die Außendienst, Instandhaltung oder Field Operations digitalisieren?

Yeh: Der häufigste Fehler liegt in der Reihenfolge: Wie bereits erwähnt, digitalisieren Unternehmen in der Regel zuerst und kümmern sich erst danach um die Sicherheit. Bis die Security-Governance in den Fokus rückt, sind die Geräte bereits von den Richtlinien abgewichen, und Patches wurden versäumt. Der zweite Fehler ist die Unterschätzung des physischen Risikos. Laut Statista entfallen 17 Prozent aller Datenschutzverletzungen auf verlorene oder gestohlene Geräte, dennoch stufen nur 7 Prozent der Sicherheitsverantwortlichen dies als eines der größten Probleme ein. Genau diese Lücke soll ein durchgängiges Endpoint-Management in Kombination mit robuster, für den Feldeinsatz entwickelter Hardware schließen.



„Durch Neuverhandlungen und Prozessintegration sind die Kosten um fast ein Fünftel gesenkt worden – dauerhaft und strukturell im Betrieb verankert.“

Patrick Lichtblau, Partner ERA Group

Kostenmanagement: Warum Effizienz allein nicht mehr reicht

Viele Industrieunternehmen suchen derzeit nach Effizienzreserven. Patrick Lichtblau, Partner bei der ERA Group, hält das für notwendig, aber nicht ausreichend. Entscheidend sei, ob Einsparungen tatsächlich in der Ergebnisrechnung ankommen – und dauerhaft im Unternehmen verankert werden.

Kostenmanagement hat in vielen Unternehmen lange nach einem bekannten Muster funktioniert: Prozesse verschlanken, Budgets kürzen, Effizienzprogramme starten. In der aktuellen wirtschaftlichen Lage reicht dieser Ansatz aus Sicht von Patrick Lichtblau, Partner beim Unternehmensberater ERA Group, jedoch nicht mehr aus. Zwar seien Effizienz und Sparen „sehr wichtig“, sagt Lichtblau. „Aber manchmal greift es wirklich zu kurz.“

Er weist auf eigene Erfahrungen aus der Industrie. Lichtblau war 15 Jahre lang Vorstand eines Industriekonzerns mit 14 Fabriken. In dieser Zeit seien zahlreiche Spar- und Effizienzprojekte aufgesetzt worden. „Die haben am Papier oder auf Powerpoint-Präsentationen großartig ausgesehen“, sagt er. Entscheidend sei aber etwas anderes gewesen: „Das, was dann im Ergebnis in der Gewinn- und Verlustrechnung angekommen ist, war eher überschaubar.“

Genau hier setzt laut Lichtblau die ERA Group an. Nicht die Präsentation theore-

tischer Potenziale stehe im Mittelpunkt, sondern die tatsächliche Realisierung. „Wir fokussieren uns auf realisierende, nachweisbare Einsparungen“, sagt er. Für Unternehmen wird damit eine Frage zentral: Wo entstehen Margenverluste tatsächlich – und warum werden vorhandene Einsparpotenziale oft nicht gehoben?

Margenverluste entstehen oft intern.

Nach Einschätzung Lichtblaus liegen die Ursachen nicht immer im Markt. „Die Margenverluste entstehen oft intern“, sagt er. Als Gründe nennt er fehlende Transparenz bei den Ausgaben, historisch gewachsene Prozesse sowie über Jahre entstandene Lieferantensstrukturen. In manchen Fällen fehle schlicht „eine saubere Datenbasis“, um relevante Sachkostenbereiche und Potenziale erkennen zu können.

Der Beratungsansatz beginnt deshalb mit einer detaillierten Analyse der Ist-Situation. Diese erfolge datenbasiert und granular. Zusätzlich greife ERA auf Benchmarks aus mehr als 10.000 abgeschlossenen Projekten zurück. Dadurch könnten

Experten bereits vor Projektstart einschätzen, in welchen Bereichen Potenziale bestehen und wo ein Projekt wirtschaftlich sinnvoll sei.

Praxisfall Logistikkosten. Wie solche Potenziale aussehen können, beschreibt Lichtblau anhand eines mittelständischen Produktionsunternehmens. Das Unternehmen war mit steigenden Logistikkosten konfrontiert, konnte diese Mehrkosten aber nicht am Markt weitergeben. Die Folge: Die Margen gerieten unter Druck.

Die Analyse habe nicht effiziente Vertragsstrukturen und nicht optimal genutzte Transportkapazitäten sichtbar gemacht. Durch Neuverhandlungen und Prozessintegration seien die Kosten in diesem Bereich um 18 Prozent gesenkt worden, sagt Lichtblau – „messbar und dauerhaft und strukturell im Betrieb verankert“.

Gerade diese Verankerung ist für ihn ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Einmalprojekten. Einsparungen müssten nicht nur identifiziert, sondern über Jahre abgesichert werden. ERA begleite Kunden daher über mehrere Jahre, lege gemeinsam Steuerungsmechanismen und Reportingstrukturen fest und übertrage Know-how schrittweise auf die Organisation des Kunden. Nachhaltig sei ein Projekt erst dann, wenn „auch ohne unser Wirken nachher diese Einsparung von dem Kunden generiert werden“ könne.

Erfolgsabhängige Vergütung als Prüfstein. Ein zentrales Element des Geschäftsmodells ist die erfolgsbasierte Vergütung. Für Lichtblau ist sie nicht nur ein kommerzielles Modell, sondern auch ein Instrument zur Interessensgleichheit. Vergütet werde nur, was tatsächlich realisiert und im Nachhinein auf Rechnungsbasis nachweisbar sei. „Unser Motto lautet: Keine Einsparung, keine Kosten“, sagt er.

Hinzu komme ein globales Netzwerk von Experten mit Know-how in rund 40 Kostenkategorien. Diese hätten häufig zuvor auf Lieferantenseite gearbeitet – etwa in der Geschäftsführung eines Dienstleisters oder im Key Account Management eines Logistikunternehmens. Dieses Praxiswissen sei, so Lichtblau, ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Projekte.

Einkauf

Einkaufsabteilungen sind gefordert:
Beschaffung kann zum Glücksspiel werden.



GUTER FANG?

Eine Studie zeigt vier mögliche Zukünfte der Beschaffung. Was Einkaufschefs sich wünschen, ist eine stabile Welt. Womit sie rechnen, ist das Gegenteil. Was jetzt zu tun ist.



Von Daniel Pohselt

Der Einkauf steht vor einem Jahrzehnt, in dem Gewissheiten rarer werden. Was früher stark über Preise, Lieferzeiten und Effizienzprogramme definiert war, verschiebt sich in Richtung Risikomanagement, Technologiekompetenz und strategischer Steuerung globaler Wertschöpfungsketten. Die Roland-Berger-Studie „Procurement Endgame 2.0“ beschreibt diese Entwicklung nicht als linearen Trend, sondern als Szenarioplanung: Vier mögliche Zukünfte zeigen, wie unterschiedlich sich Beschaffung entwickeln könnte – je nachdem, ob die Welt geopolitisch stabil bleibt oder

weiter fragmentiert und ob der technologische Fortschritt evolutionär oder revolutionär verläuft.

Der Einkauf wird zum Frühwarnsystem. Der Ausgangspunkt der Studie ist eine nüchterne Feststellung: Der Einkauf wird gleichzeitig von mehreren Kräften geprägt, die schwer kalkulierbar sind. Künstliche Intelligenz, fortgeschrittene Datenanalysen und digitale Plattformen eröffnen neue Möglichkeiten für Prognosen, Lieferantensteuerung und Risikotransparenz. Gleichzeitig verändern geopolitische Spannungen, Handelsbeschränkungen, Ressourcenkonflikte und

Einkauf

Klimarisiken die Rahmenbedingungen. Der Einkauf ist damit längst nicht mehr nur operative Unterstützungsfunktion. Er wird zum Frühwarnsystem, zum Krisenmanager – und im besten Fall zum strategischen Werttreiber.

Traditionelle lineare Planung reicht für Einkaufsverantwortliche nicht mehr aus, heißt es in der Studie. Für Beschaffungsorganisationen ist das mehr als ein methodischer Hinweis. Es ist eine Absage an die Vorstellung, dass sich Lieferketten über klassische Mehrjahrespläne ausreichend absichern lassen. Wer heute einkauft, muss mit widersprüchlichen Zukunftsbildern arbeiten können. Genau darum baut Roland Berger die Studie entlang zweier Achsen auf: geopolitische Stabilität versus Turbulenz und technologischer Fortschritt als evolutionäre Entwicklung versus revolutionäre Entwicklung.

Vier Szenarien, ein gemeinsamer Befund. Das erste Szenario trägt den Titel „Gefangen in der Komfortzone“. Es beschreibt eine geopolitisch stabile Welt, in der Globalisierung, internationaler Handel und Kooperation weiterhin üblich sind, technologische Durchbrüche aber ausbleiben. Die Welt bleibt vernetzt, Handelsbarrieren und Steuern sind niedrig, Lieferketten vergleichsweise standardisiert. Für den Einkauf hätte das Vorteile: weniger Schwankungen bei Standardmaterialien, stabilere Preise, mehr Raum für Kostenoptimierung und Lieferantenleistung. Doch die Kehrseite ist erheblich. Ohne große Technologiesprünge bleiben Ersatzlösungen für kritische Materialien, Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeitsziele schwierig. Kritische Rohstoffe könnten knapp werden, während der Druck von Kunden und Regulatoren steigt.

In diesem Szenario ist Beschaffung weniger Feuerwehr als Optimierer. Aber sie müsste mit einem strukturellen Zielkonflikt umgehen: stabile globale Lieferketten einerseits, knappe Ressourcen und begrenzte technologische Lösungen andererseits. Die befragten Einkaufsverantwortlichen sehen hier ein Umfeld, in dem Transformation in einem machbaren Tempo stattfindet. Gleichzeitig warnen sie vor Ressourcenkosten, Lieferketten-



„Einkaufsorganisationen müssen davon ausgehen, dass widersprüchliche Annahmen Realität werden können.“

Hannah M. Zuehlke,
Partner Operations, Roland Berger

verwundbarkeit und begrenzter Transparenz. Die Rolle des Einkaufs wäre evolutiv, nicht disruptiv: Prozesse verbessern, globale und lokale Quellen austarieren, Nachhaltigkeit vorantreiben, ohne auf den großen technologischen Befreiungsschlag bauen zu können.

Das zweite Szenario ist das Wunschbild vieler Beschaffer: das „Schlaraffenland“. Es kombiniert geopolitische Stabilität mit revolutionären Technologien. Internationale Kooperation, freier Handel und technologische Durchbrüche greifen ineinander. Blockchain, Quantencomputing, neue Mobilitäts- und Fertigungstechnologien sowie transparente Ressourcensysteme könnten Lieferketten effizienter, nachhaltiger und widerstandsfähiger machen. Rohstoffengpässe würden durch Ersatzmaterialien, Recycling, alternative Quellen und neue Technologien entschärft. Globale Umwelt-, Sozial- und Governance-Regeln wären harmonisiert, Menschenrechtsverstöße würden stärker sanktioniert, Klimaziele erfolgreicher verfolgt.

Für den Einkauf wäre das ein Umfeld, in dem langfristige Planung wieder stärker möglich wäre. Stabilität würde Unternehmen erlauben, sich auf Innovation statt auf Krisenreaktion zu konzentrieren. Beschaffung über Grenzen hinweg würde einfacher, die Einbindung von Lieferanten tiefer, Routinetätigkeiten würden zunehmend automatisiert. Der Einkauf könnte sich stärker auf strategische Wertbeiträge konzentrieren: Innovationspartnerschaften, Kosten- und Qualitätsoptimierung, ethische Beschaffung, Produktsicherheit und widerstandsfähige Lieferketten.

Doch selbst dieses Idealbild ist nicht risikofrei. Die Studie verweist auf die Geschwindigkeit technologischer Veränderung. Organisationen müssten Mitarbeitende qualifizieren, Budgets bereitstellen und Prozesse laufend anpassen. Auch in einer stabilen Welt könnten kritische Ressourcen knapp bleiben. Und nicht jede Branche oder Volkswirtschaft würde im gleichen Tempo profitieren. Dennoch ist dieses Szenario unter den befragten Einkaufsverantwortlichen mit Abstand das attraktivste. Auf der Skala von eins bis fünf erreicht es bei der Wünschbarkeit einen Durchschnittswert von 4,35. Bei der Eintrittswahrscheinlichkeit liegt es allerdings nur bei 2,15 – und damit auf dem letzten Platz.

Wunschbild und Wirklichkeit klaffen auseinander. Genau hier liegt die eigentliche Brisanz der Studie. Was Einkaufsmanager wollen, ist nicht das, was sie erwarten. Marcus Schüller, Senior Partner Operations bei Roland Berger, bringt das in einem O-Ton auf den Punkt: „Die Umfrageergebnisse zeigen einen ernüchternden Punkt: Was Einkaufsmanager wollen, ist nicht zwingend das, was sie bekommen werden. Es lohnt sich, darüber nachzudenken.“ Der Satz beschreibt ein zentrales Dilemma industrieller Beschaffung. Unternehmen planen nicht für die Welt, die sie gerne hätten. Sie müssen sich auf jene vorbereiten, die wahrscheinlicher ist.

Und diese wahrscheinlichere Welt ist nach Einschätzung der befragten Einkaufschefs das dritte Szenario: der „Technologiewettlauf“. Es verbindet revolutionären technologischen Fortschritt mit geopolitischer Turbulenz. Die Welt ist in



„In allen diskutierten Zukunftsbildern ist Technologie der disruptive Faktor.“

Oliver Knapp, Senior Partner Operations, Roland Berger

diesem Bild fragmentiert, protektionistisch und von nationalen Interessen geprägt. Handelsbeziehungen werden schwieriger, Märkte stärker abgeschottet, Standards uneinheitlicher. Gleichzeitig beschleunigt der Wettbewerb um Künstliche Intelligenz, Technologieführerschaft und kritische Ressourcen die Innovation.

Für Beschaffungsorganisationen wäre das ein ambivalentes Umfeld. Technologie würde enorme Effizienz- und Transparenzgewinne ermöglichen. KI, Automatisierung und digitale Werkzeuge könnten Entscheidungen beschleunigen, Risiken früher sichtbar machen und Prozesse schlanker gestalten. Gleichzeitig würden Zölle, Quoten, abweichende Vorschriften und Ressourcennationalismus Lieferketten destabilisieren. Kritische Rohstoffe könnten von wenigen Staaten oder Unternehmen kontrolliert werden. Oligopolartige Strukturen würden Zugang und Preise bestimmen. In der Studie heißt es, große Unternehmen und ressourcenreiche Staaten hätten in diesem Szenario bessere Chancen, sich Technologien und Materialien zu sichern. Kleinere Firmen und weniger entwickelte Regionen geraten dagegen unter Druck.

Die befragten Einkaufsverantwortlichen bewerten den „Technologiewettlauf“ als wahrscheinlichstes Szenario. Die durchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit liegt bei 4,35. Wünschenswert ist es aus ihrer Sicht deutlich weniger: Die Attraktivität erreicht nur 2,12. Das sagt viel über die aktuelle Lage industrieller Lieferketten aus. Technologischer Fortschritt wird erwartet und gebraucht. Aber er findet nicht zwingend in einem offenen, kooperativen Weltmarkt statt.

Vielmehr könnte er zum Wettbewerbsvorteil jener werden, die über Kapital, Daten, Talente, Ressourcen und politische Rückendeckung verfügen.

Technologie als Trennlinie. Für den Einkauf hätte das konkrete Folgen. Beschaffungsmöglichkeiten würden eingeschränkt, regionale Kooperationen schwieriger, Regelkonformität komplexer. Beschaffungsabteilungen müssten

nicht nur Lieferanten auswählen, sondern politische Risiken, Exportkontrollen, Materialzugang, technologische Abhängigkeiten und regionale Netzwerke bewerten. Aus der klassischen Einkaufsfunktion würde ein Knotenpunkt für Risiko, Technologie und Strategie.

Oliver Knapp, Senior Partner Operations bei Roland Berger, sagt: „In allen diskutierten Zukunftsbildern ist Technologie der disruptive Faktor, der darüber entscheidet, wer effizient ist – und vor allem, wer den entscheidenden Wertbeitrag für den Markterfolg liefert.“ Der Satz zeigt, dass Digitalisierung im Einkauf nicht nur als Effizienzprogramm verstanden wird. Technologie entscheidet zunehmend über Lieferfähigkeit, Geschwindigkeit, Transparenz und strategische Handlungsfähigkeit.

Das vierte Szenario ist das düsterste: „Stagnation in einer volatilen Welt“. Hier treffen geopolitische Turbulenzen auf ausbleibenden technologischen Fort-



WELTWEITE TRANSPORT- UND INFO-LOGISTIK-SERVICES

Ihr Partner für Luft-, See-, Landtransport, Logistik und IT mit über 40 Jahren Expertise. Eigene Zolllager, Zollschnittstelle und Beratung.

Einkauf

schritt. Nationalismus, militärische Konflikte, schwaches Wachstum und Kämpfe um Ressourcen prägen das Umfeld. Internationale Märkte sind schwer zugänglich, Lieferketten kurz und regional, staatliche Eingriffe nehmen zu. Klimaziele geraten außer Reichweite, soziale Spannungen wachsen, Migration wird stärker durch Not als durch Chancen getrieben.

Für den Einkauf wäre das ein Szenario der Mangelverwaltung. Preis würde wieder zum dominierenden Auswahlkriterium, während Lieferfähigkeit und kurzfristige Risikobegrenzung Vorrang vor Innovation oder Nachhaltigkeit hätten. Unternehmen müssten mit begrenztem Angebot, massiven Preissteigerungen und langen Vorlaufzeiten umgehen. Produkte, die weder lokal beschafft noch hergestellt werden können, könnten verschwinden. Regierungen würden in manchen Ländern direkten Einfluss auf Materialbeschaffung und Schlüsselindustrien nehmen. Der Einkauf müsste dann nicht nur Märkte, sondern auch staatlich kontrollierte Kanäle und politische Zuteilungsmechanismen navigieren.

Bemerkenswert ist, dass die Befragten für dieses Szenario keine wesentlichen Chancen identifizieren. Während in den anderen Zukunftsbildern zumindest technologische Innovation, alternative Materialien, Partnerschaften oder Effizienzgewinne möglich erscheinen, bleibt hier vor allem Krisenbewältigung. Die durchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit liegt bei 2,88, die Wünschbarkeit bei nur 1,62. Damit ist „Stagnation in einer volatilen Welt“ das am wenigsten gewünschte Szenario.

Vorbereitung auf widersprüchliche Zukünfte. Die Studie basiert neben der Szenarioanalyse auf einer Befragung von 26 Einkaufsverantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen, darunter Automobilindustrie, Gesundheitswesen und Chemie. Sie wurden gefragt, wie wahrscheinlich und wie wünschenswert sie die vier Szenarien einschätzen und welche Folgen sie für den Einkauf erwarten. Das Ergebnis ist eindeutig und zugleich unbequem: Das Wunschbild ist Stabilität plus Technologie. Erwartet

wird aber Technologie unter schwierigen geopolitischen Bedingungen.

Daraus ergibt sich eine zentrale Schlussfolgerung: Einkauf muss für mehrere Zukunftsbilder gleichzeitig vorbereitet sein. Die Studie betont, dass keine der befragten Personen ein alternatives Szenario vollständig ausschließt. Gerade diese Unsicherheit macht Szenarioplanung zur Kernkompetenz. Beschaffungsorganisationen können sich nicht darauf verlassen, dass sich ein klarer Entwicklungspfad durchsetzt. Sie müssen Strategien testen, die in unterschiedlichen Umfeldern funktionieren. Hannah M. Zuehlke, Partner Operations bei Roland Berger, sagt: „Einkaufsorganisationen müssen davon ausgehen, dass widersprüchliche Annahmen Realität werden können. Das ist kein Widerspruch, sondern bedeutet, auf jedes Zukunftsszenario bestmöglich vorbereitet zu sein und schnell handeln zu können.“

Fünf Aufgaben für den Einkauf. Was heißt das nun praktisch für Unternehmen? Roland Berger nennt fünf Handlungsfelder, die über alle Szenarien hinweg relevant bleiben. Erstens sollen Beschaffungsorganisationen Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit priorisieren. Viele Risiken entstehen außerhalb des Unternehmens und lassen sich weder vollständig kontrollieren noch verhindern. Mehrquellenstrategien, Ersatzlieferanten, Materialalternativen und robuste Lieferketten können die Folgen solcher externen Schocks jedoch begrenzen.

Zweitens empfiehlt die Studie strategische Investitionen in Technologie. Dabei geht es nicht nur um generative KI als Schlagwort, sondern auch um datengetriebene Optimierung, algorithmische

Entscheidungsfindung und automatisierte Prozesse. Entscheidend ist, dass der Einkauf technologische Entwicklungen nicht nur beobachtet, sondern aktiv in Fähigkeiten übersetzt: bessere Datenstrukturen, Echtzeit-Transparenz, KI-gestützte Assistenten, automatisierte Vergaben und digitale Plattformen.

Drittens sollen Unternehmen Lieferantenspartnerschaften ausbauen. Unabhängig davon, welches Szenario eintritt, bleibt der Zugang zu kritischen Ressourcen eine zentrale Frage. Starke Lieferantenbeziehungen können helfen, Innovationen gemeinsam voranzutreiben, Effizienz zu erhöhen, Kosten zu senken und Versorgungssicherheit zu verbessern. Gerade in einem fragmentierten Umfeld werden belastbare Beziehungen zu strategischen Lieferanten wichtiger als rein transaktionale Einkaufslogiken.

Viertens braucht es diversifizierte Beschaffungsstrategien. Wer sich zu stark auf einzelne Regionen, Lieferanten oder Materialquellen verlässt, erhöht seine Verwundbarkeit. Das gilt besonders bei geopolitischen Risiken, Handelsbeschränkungen und wachsendem Wettbewerb um knappe Ressourcen. Mehrquellenstrategien, regionale Lieferantennetzwerke, Eigenfertigung oder Fremdbezug als bewusste Abwägung und Rückverlagerung einzelner Produktionsschritte können Teil dieser Antwort sein.

Fünftens rückt Roland Berger Innovation und Nachhaltigkeit in den Vordergrund. Auch in volatilen Szenarien könne ein vorausschauender Ansatz den Einkauf als strategischen Werttreiber positionieren. Dazu gehören Materialersatz, höhere Recyclinganteile, Nachhaltigkeitsstrategien, neue Geschäftsmodelle und eine engere Zusammenarbeit mit Ent-

Der Einkauf der Zukunft wird nicht nur daran gemessen werden, ob er bessere Preise verhandelt. Er wird daran gemessen werden, ob er Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit sichert.

wicklung, Produktion und Lieferanten. Ergänzend verweist die Studie auf einen „Chancenradar“, der kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungsmöglichkeiten in vier Bereichen ordnet: Strategie, Struktur, Menschen sowie Systeme und Prozesse. Genannt werden dort unter anderem geopolitische Frühwarnsysteme, Lieferketten-Entschärfung, KI-Strategien, virtuelle Beschaffung, neue Organisationsmodelle, Handels- und Regelkonformitätskompetenz, Weiterbildung im Risikomanagement, Echtzeit-Transparenz über Lieferketten, plattformbasierter Einkauf, Blockchain-basierte Vertragsmodelle und selbstoptimierende Beschaffung. Der Befund: Wer Chancen früh erkennen will, braucht nicht nur Tools, sondern auch Organisationsfähigkeit.

Der Einkauf der Zukunft wird daher nicht nur daran gemessen werden, ob er

bessere Preise verhandelt. Er wird daran gemessen werden, ob er Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit sichert. In stabilen Zeiten kann er Effizienz, Nachhaltigkeit und Innovation vorantreiben. In turbulenten Zeiten muss er Lieferfähigkeit verteidigen, Alternativen schaffen und Risiken begrenzen. In technologiegetriebenen Szenarien muss er digitale Fähigkeiten aufbauen. In stagnierenden Szenarien muss er Versorgungsengpässe managen.

Vom Kostenoptimierer zum Navigationssystem. Für Industrieunternehmen bedeutet das eine strategische Aufwertung der Beschaffung. Der Einkauf muss früher in Produktentwicklung, Standortentscheidungen, Materialstrategien und Risikobewertungen eingebunden werden. Er braucht Datenkompetenz, geopoliti-

sches Verständnis, technische Materialkenntnis und Verhandlungskraft. Gleichzeitig bleibt die klassische Fähigkeit, Lieferantenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen, zentral. Denn auch in einer stärker automatisierten Beschaffungswelt bleiben Vertrauen, Zugang und belastbare Netzwerke entscheidend.

Am Ende steht damit ein neues Rollenbild. Der Einkauf wird zum Navigationssystem in einer Welt, in der Technologie und Geopolitik immer stärker ineinandergreifen. Wer sich nur auf Kostenoptimierung konzentriert, könnte in dieser Welt zu spät reagieren. Wer dagegen Szenarien durchdenkt, Lieferketten diversifiziert, Technologiekompetenz aufbaut und Lieferantenpartnerschaften stärkt, erhöht die Chance, auch unter widersprüchlichen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben.

IHRE SUPPLY CHAIN NEU GEDACHT.

Mit persönlichem Service zu mehr Resilienz,
Effizienz und Transparenz in Ihrer Supply Chain.

Martin Selb

Head of Data Analytics



KOSTENLOSEN
SUPPLY CHAIN
CHECK
SICHERN



Gebrüder Weiss
Transport und Logistik

Logistik und E-Commerce

IN KOOPERATION MIT AUSTRIAN POST GROUP

Cross-Border aus einer Hand

Die Austrian Post Group baut ihr
E-Commerce-Ökosystem aus.



„Mit euShipments.com haben wir eine Lösung, die KMU über eine einzige Schnittstelle rasch und unkompliziert an unterschiedlichste E-Commerce-Portale anbindet.“

Peter Umundum, Deputy CEO, Parcels & Logistics (COO)



Lokal verankert. Global präsent.
In ihrer Region erreicht die Austrian Post Group mehr als 160 Millionen Menschen.

Die Austrian Post Group vereint mehrere Logistikunternehmen, die Österreichische Post ist eines davon. Mit eigenen Standorten in der CEE- und SEE-Region sowie in Eurasien bündelt die Gruppe Logistik- und E-Commerce-Aktivitäten und erreicht in ihrer Region mehr als 160 Millionen Menschen.

Zusätzlich arbeitet die Austrian Post Group weltweit mit starken Partner:innen zusammen. Für Händler:innen bedeutet das: eine Partnerin für Logistiklösungen im internationalen E-Commerce.

Die Austrian Post Group bietet dafür maßgeschneiderte Versandlösungen. Das umfasst Services wie Retourenlösungen, Gefahr- und Sperrgutversand, vereinfachte Verzollung sowie integrierte E-Commerce Lösungen. Die Austrian Post Group ist damit eine Full-Service-Partnerin entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Das Angebot geht dabei weit über die klassische Paketzustellung hinaus. Fast 7.800 Paketstationen ermöglichen flexibles Empfangen und Versenden rund um die Uhr.

euShipments.com: Fulfillment und Cross-Border aus einer Hand. Im März 2026 hat die Österreichische Post 70 Prozent an dem Cross-Border- und Fulfillment-Dienstleister euShipments.com übernommen, der führend in Südost- und Osteuropa ist.

Durch euShipments.com können Online-Händler:innen in mehreren europäischen Märkten verkaufen, ohne mit unterschiedlichen Logistikpartner:innen, Schnittstellen oder Prozessen arbeiten zu müssen. Möglich wird das durch den Versand in 27 europäische Länder, ein Netzwerk aus mehreren Fulfillment-Standorten, lokalen Zustellpartner:innen im Zielland und eine zentrale technische Anbindung für die Steuerung von Versandprozessen. Versand, Fulfillment und internationale Zustellung kommen aus einer Hand und aus eigenen Fulfillment-Lagern.

Für kleine und mittlere Online-Händler:innen ist das ein echter Hebel: Sie erhalten über eine einzige Schnittstelle Zugang zu internationalen Versand- und Zustelllösungen und können internatio-

nal wachsen, ohne die Komplexität im Versand und Fulfillment selbst managen zu müssen.

„Mit euShipments.com haben wir eine innovative Lösung, die Klein- und Mittelbetriebe über eine einzige Schnittstelle rasch und unkompliziert an unterschiedlichste E-Commerce-Portale anbindet. Diese Nahtlosigkeit im Cross-Border-E-Commerce ist ein echter Mehrwert und ein wichtiger Schritt, um Online-Shops beim internationalen Wachstum bestmöglich zu unterstützen“, so Peter Umundum, Deputy CEO, Parcels & Logistics (COO).

euShipments.com Fakten auf einen Blick

- Versand in 27 europäische Länder
- Netzwerk aus mehreren Fulfillment-Standorten in Europa
- Versand aus eigenen Fulfillment-Lagern

FACEBOOK



Goran Susak ist neuer Geschäftsführer Land & Logistik Deutschland bei Gebrüder Weiss.



Cornelia Schneider ist neue Leiterin des Departments Information Technologies and Digitalisation an der FH Salzburg.



Klaus Raming ist neuer Leiter des Bereichs Broking bei Aon Austria.



Lukas Jäger verstärkt das Dispute-Resolution-Team bei Binder Grösswang.



Alexander Hofmann ist neuer Standortleiter sowie Air&Sea-Manager bei Ontime Logistics in Graz.



Jörg Schuschnig ist neuer Finanzvorstand bei Rosenbauer.

ALLE BEGESTELT

Unternehmen in dieser Ausgabe

4flow.....	22, 23	IONO.....	44
ABB.....	44	IV.....	33
accilium.....	22, 23	Joanneum Research.....	6
Advicum Consulting.....	22, 23	Klaiton Advisory.....	22, 23
ARS.....	37	Korn Ferry.....	22, 23
Arthur D. Little Austria.....	22, 23	KPMG Österreich.....	22, 23
ASCII.....	6	KTM.....	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17
Austrian Standards.....	7	Kuka.....	44
Bajaj.....	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17	Mercer Austria.....	22, 23
Beton Dialog.....	32	next level consulting.....	22, 23
BMW.....	44	OeKB.....	26, 27
brandscore.at.....	20, 21, 22, 23, 24, 25	OMV.....	6*, 7*
BRP-Rotax.....	44	Palfinger.....	29, 30
Concircle Österreich.....	22, 23	Porr.....	29, 30
dankl+partner consulting.....	22, 23	Post.....	58
Deloitte Austria.....	22, 23	Rhomberg.....	29, 30
Detecon.....	22, 23	Roland Berger.....	54, 55
DO & CO.....	14	Schachermayer.....	29, 30
Doka.....	29, 30	Semperit.....	44
dP elektronik.....	39	SHS Unternehmensberatung.....	22, 23
Dräger.....	7	Siemens.....	40
Eblingler & Partner.....	22, 23	Simon-Kucher & Partners.....	22, 23
ERA Group.....	22, 23, 51	SISCON.....	22, 23
EVVA.....	29, 30	Strabag.....	29, 30
EY Österreich.....	22, 23, 34, 35	Swietelsky.....	29, 30
FAS Research.....	28, 29, 30, 31	TÜV AUSTRIA Akademie.....	37
Fill.....	44	Umdasch.....	29, 30
Gantner Electronic.....	38	Unger Stahlbau.....	29, 30
Getac.....	50	Unitree.....	44
Graf.....	29, 30	VNL.....	6
Granit.....	29, 30	Voitl.....	29, 30
Habau.....	31	VÖZ.....	32
Horvath & Partner.....	22, 23	Wacker Neuson.....	29, 30
ICON.....	22, 23, 36, 37	Wienerberger.....	29, 30
IFN.....	29, 30	Winkhaus Austria.....	42, 43
IGO.....	29, 30	WK NÖ Sparte Industrie.....	4*, 5*

* im Innenteil eingehaftetes Magazin WIRTSCHAFTSREGION NIEDERÖSTERREICH

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: FM Forum Industriemedien GmbH **Verlagsanschrift:** Dresdner Straße 43, A-1200 Wien, Tel.: + 43 (0)1/40 410, www.industriemagazin.at, info@industriemedien.at
Chefredakteur: Mag. Rudolf Loidl **Stv. Chefredakteur:** Mag. Daniel Pohselt **Autoren dieser Ausgabe:** Tom Arnold, Mag. Michaela Holy, DI Wolfgang Korne, Mag. Rudolf Loidl, Mag. Daniel Pohselt
Geschäftsführung: Beatrice Schmidt (beatrice.schmidt@industriemedien.at) **Grafik und Layout:** FM Forum Industriemedien **Lektorat:** Christoph Slezak **Coverfoto:** KTM AG **Head of Sales Industrial Cluster:** Mag. Manuela Steinbrucker-Murri **Media Consultant:** Martin Mock **Anzeigenverwaltung:** Tel.: + 43 (0)1/40 410
Leser- und Abo-Service: abo@industriemedien.at **Herstellung:** FM Forum Industriemedien GmbH
Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Wiener Straße 80, 3580 Horn **Vertrieb:** Valora **Abonnements:** 1-Jahres-Print-Abo € 69,-; 1-Jahres-Digital-Abo € 59,- **Blattlinie:** Wirtschaft und Technik, sachlich und verständlich, Information statt Zeitgeist; gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier.

Das nächste Heft erscheint am 1. Juli 2026.



Das Österreichische Umweltzeichen
für Druckzeugnisse, UZ 24, LW 666
Ferdinand Berger & Söhne GmbH.



Reinigen lassen

Mit den autonomen Reinigungsmaschinen von Stangl

innovative Technik
u.a. mit NVIDIA Chip

einfaches Anlernen
(mapping)

automatische Dokstation
für Dauerbetrieb

kompakte Abmessungen

sichere Navigation
mit 3D-LiDAR Sensor

mobile App
für Steuerung und Analyse

auch manuell einsetzbar
für optimale Flexibilität

Stangl
Verlässlichkeit seit 1981



autonome
Reinigung



SCAN ME



stangl.at