

Boom

Wirtschaft für Menschen



Rulebreaker.

So wird Veränderung zum gemeinsamen Erfolg

Fakten gibt's jetzt im Abo.



Jeden Monat neu,
bequem in Ihrem Briefkasten.



Bestellen unter:
derpragmaticus.com/abo

Selbstbestimmt statt fremdbestimmt

Beim Blick durch die Nachrichten bekommt man den Eindruck: Österreich taumelt durch das Dickicht multipler Krisen, Europa verliert sich in regulatorischer Selbstbeschäftigung und moralischer Selbstüberschätzung, während der Rest der Welt längst die nächste Evolutionsstufe der Wirtschaft und der Gesellschaft einleitet. Die Politik? Reagiert, statt zu agieren. Diskutiert, statt zu entscheiden. Blockiert, statt zu befreien. Wer glaubt, man könne sich durchwursteln wie bisher, wird vom Wandel überrollt werden. Oder, wie ich es zuspitzen möchte: Die Metamorphose ist kein kosmetischer Akt – sie ist ein Überlebensprogramm.

EUROPA ZWISCHEN ASPIRIN UND AMBITION

Es ist paradox: In Brüssel diskutieren wir über Green Deals, Taxonomien und Lieferkettenrichtlinien – alles wichtig, keine Frage. Doch während Europa sich mit Symptombehandlung beschäftigt, setzen andere auf den großen Wurf. Die USA fördern Innovation mit milliardenschweren Programmen, China skaliert Technologien in Lichtgeschwindigkeit, und Indien schafft mit einer digitalen Verwaltungsinfrastruktur für 1,4 Milliarden Menschen das, woran unser E-Government im Kleinen scheitert.

Wir hingegen klammern uns an die Illusion, Wandel könne verwaltet werden. Aber Transformation lässt sich nicht exekutieren wie ein Infrastrukturprojekt. Sie braucht Vision, Mut – und vor allem Macher. Menschen, die sagen: „Machen wir's doch selber!“

Was fehlt, ist das mentale Umschalten. Raus aus der Opferrolle, hinein in eine neue Kultur der Verantwortung. Das bedeutet auch: weg mit dem Sicherheitsdenken, das jede unternehmerische Entscheidung lähmt.

Wer heute ein Unternehmen gründet, wird wie ein Verdächtiger im Ermittlungsverfahren behandelt. Die Liste der Pflichten, Kontrollen und Auflagen ist endlos. Dabei sind Gründerinnen und Gründer genau jene Menschen, die Wertschöpfung, Arbeitsplätze, Innovation und Steueraufkommen generieren. Ein radikaler Perspektivenwechsel ist überfällig: Wir brauchen eine wirtschaftspolitische Kultur, die nicht am Unternehmer zweifelt, sondern auf ihn setzt. Das bedeutet: Deregulierung, steuerliche Entlastung, eine schlanke und digitale Verwaltung – und vor allem eine Bildungs- und Gründeroffensive, die Unternehmertum wieder attraktiv macht.

EINE VERBINDENDE VISION – ODER DIE BEDEUTUNGSLOSIGKEIT

Was Europa fehlt, ist ein Leitstern. Eine Vision, die über nationale Egoismen hinausgeht. Die Technologiepolitik nicht dem Silicon Valley überlässt, sondern eigene Standards setzt. Die erkennt: Ohne wirtschaftliche Stärke gibt es keine politische Gestaltungsmacht. Wir brauchen kein Update – wir brauchen einen Neustart. Und der beginnt nicht in Hinterzimmern, nicht in Brüsseler Arbeitsgruppen, sondern in den Köpfen und Herzen all jener, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Der Wandel gehört nicht den Bewahrern, sondern den Rulebreakern. Denjenigen, die nicht fragen, was möglich, sondern was nötig ist. Deshalb ist mein Appell klar: Warten wir nicht auf die nächste Verordnung, den nächsten Fördertopf oder das nächste Gipfeltreffen. **Machen wir's doch selber!**



Hans Harrer
Vorstandsvorsitzender Senat der Wirtschaft.

Eine Initiative des



Eine registrierte Marke des



Inhalt



SENAT Intern

06

WETTBEWERB UNTER DRUCK

Nachhaltigkeit bei den Esterhazys und Europas urbane Zukunft in Łódź.



WIRTSCHAFT

10

„ICH BRAUCHE DIESE DYNAMIK“

Trunk-Tools-Gründerin Sarah Buchner hat ihre Basis nach New York verlegt.

12

DAUERHAFTER WANDEL

Erfolgreiches Change-Management braucht kontinuierliche Führung.

17

„MADE OUT OF EUROPE“

Andreas Schnauder sieht Europa als Weltmarktführer der Übervorsicht.

20

WICHTIGSTER WACHSTUMSMARKT

Palfinger-CEO Andreas Klausner: „In den USA steckt das Potenzial.“

24

BEWUSSTE ENTSCHEIDUNG

Hirsch Armbänder bleibt Österreich treu – und fordert politische Weitsicht.

26

STILLSTAND AUF HOHEM NIVEAU

Agenda Austria: Schwächen im Steuersystem als Armutsfalle.

28

ZEITBOMBE PENSIONEN

Gerald Loacker: „Politik verschleppt lebenswichtige Entscheidungen.“

30

SMARTER WECHSEL

Unternehmensübergaben: viel mehr als einfach nur loslassen.

34

GESELLSCHAFT OHNE KONFLIKT

GmbH und FlexCo profitieren von maßgeschneiderter Gestaltung.

38

RUNTER VOM GAS?

Österreichs fossile Abhängigkeit ist ein ökonomischer Bremsklotz.



WIRTSCHAFT International

40

DIE SACHE MIT DEN PRIORITÄTEN

Europa verliert dank Nabelschau den Anschluss an die Wirklichkeit.



12

Veränderung provoziert Widerstand – eingefahrene Muster aufzubrechen, ist Gebot der Stunde.



64

Medtech-Branche kämpft mit eingerosteten Genehmigungsverfahren.



74
Weniger Nachwuchssorgen
in Salzburgs Gästebetrieben
dank Tourismus Akademie.



MAHDI ALLAGHA
Mitglied der Geschäftsleitung
Senat der Wirtschaft

BOOM – Wirtschaft für Menschen ist unser Magazin, weil Wirtschaft nur Sinn hat, wenn sie dem Menschen dient. Doch Österreich fesselt sich oft selbst: zu viele Regeln, zu viel Bürokratie, zu wenig Mut. Wir brauchen wieder Rulebreaker. Das sind keine Gesetzesbrecher, sondern Menschen, die Verantwortung übernehmen und Neues wagen. Steve Jobs, Coco Chanel, Albert Einstein haben eines gemeinsam: Sie haben nicht gefragt, ob Andersdenken erlaubt ist, sie haben gehandelt. Wer nur verwaltet, schafft keine Zukunft. Wer Regeln hinterfragt, ohne Werte zu verletzen, öffnet Raum für Innovation. BOOM ist für alle, die gestalten, handeln und die Zukunft aktiv mitprägen wollen. Denn der Wandel gehört den Rulebreakern.

Foto: Getty Images, iStockphoto, Wildbild, Lena Harrer/Skyline Medien, Cover generiert mit Chat GPT



WIRTSCHAFT Digital

44

ERFOLGSGARANT KI?

Benefits und Anwendungsbereiche sind nicht immer offensichtlich.

48

UNINTELLIGENTE INTELLIGENZ

KI boomt – und wird zunehmend zum Köder für Marketingfallen.

50

KI AM NEUSIEDLER SEE

Huawei verknüpft für TECH4ALL Naturschutz mit Digitalisierung.

52

CHIPS & SKILLS

Infineon AI Center of Excellence: Optimierung und Harmonisierung.



WIRTSCHAFT Finanzen

56

GERECHT IN DEN RUHESTAND

Das ideale Pensionssystem böte kein Potenzial für Missbrauch.

58

KEIN MUT ZUR WEITSICHT

Österreichs Mittelstand zeigt wenig Interesse an Beteiligungslösungen.



GESUNDHEIT

62

ENTLASTUNG AUS DER FERNE

Österreich täte gut daran, Pflegekräften den Zuzug zu versüßen.

64

PATTSITUATION BEI MEDTECHS

Überregulierung der Gesundheitssysteme führt zu Innovationsstau.



ÖKOLOGIE Tourismus

68

MIT GEFÜHL GEGEN FLUKTUATION

Wer den Nachwuchs hegt und pflegt, erntet Loyalität und Leistungswillen.

70

DYNAMIC PRICING

Modernes Buchungsverhalten zwingt die Branche zum Umdenken.

72

DAMOKLESSCHWERT ESG?

Der für KMU vereinfachte VSME-Standard spart Zeit und Nerven.

74

INNOVATION ALS STARTVORTEIL

Tourismus Akademie Salzburg verzeichnet Run auf Bildungsangebote.

78

IMPRESSUM



V. l.: Johannes Linhart, Mahdi Allagha, Martin Schauer, Benita Ferrero-Waldner, Keyvan Rastegar, Roland Weißmann, Gabriele Waldner-Pammesberger, Hans Harrer.



Der Senat **im Dialog mit dem ORF**

Auf Einladung des Senat der Wirtschaft diskutierten rund 50 Unternehmerinnen und Unternehmer, darunter u. a. Spusu-CEO Franz Pichler, Helpmobile-CEO Andrea Pichler, Sophie Blaha (Blaha Büromöbel) und Reinhard Hofer (W. Reitinger), mit ORF-Generaldirektor Roland Weißmann über die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Im Zentrum standen Objektivität, der Bildungsauftrag und mehr Raum für Wirtschaftsthemen. Die Kooperationsveranstaltung mit Senator Keyvan Rastegar und Martin Schauer rückte zudem Fragen der Bestandssicherung von Familienunternehmen in den Fokus.

Nachhaltigkeit mit Substanz

In den späten Maiwochen präsentierte Esterhazy am Bio-Landgut in Donnerskirchen den siebten Nachhaltigkeitsbericht und zog Bilanz über die Jahre 2022 bis 2024. Die Vorstände Matthias Grün und Michael Gröschl stellten die Erfolge vor: Umsatzsteigerungen von jährlich rund zehn Millionen Euro, ein Besucherrekord mit 250.000 Gästen an den Museumsstandorten sowie ein stetig wachsendes Kultur- und Tourismusangebot. In einer Podiumsdiskussion mit Experten wie Stefan Ottrubay und Willi Klinger wurde kritisch über „Nachhaltigkeit – Fortschritt oder Feigenblatt?“ gesprochen. Esterhazy unterstrich, dass gelebte Nachhaltigkeit längst Teil der DNA ist – quer durch alle Unternehmensbereiche.



Tradition mit Beständigkeit. Die Vorstände Matthias Grün und Michael Gröschl.



Politik und Wirtschaft im Dialog, v. l.: Ludwig Stepan, Sebastian Kolland, Manfred Kimmel, Georg Dornauer, Harald Höpperger, Johannes Linhart.

Wettbewerbsfähigkeit **unter Druck**

Bei der Senat-Lounge in Ebbs diskutierten Unternehmerinnen und Unternehmer gemeinsam mit den Tiroler Landtagsabgeordneten Georg Dornauer (SPÖ) und Sebastian Kolland (ÖVP) über die zunehmenden Belastungen für den Mittelstand. Eingeladen hatten Vorstandsvorsitzender Hans Harrer und Senator Manfred Kimmel (TRANSPORTEX GmbH). Im Mittelpunkt standen wachsender Bürokratieaufwand, hohe Lohnnebenkosten und der Reformstau durch nationale Überregulierung. Senator Harald Höpperger (Höpperger Umweltschutz) warnte eindringlich vor den Folgen des „Gold Platings“ für die internationale Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in der Logistikbranche. Der Tenor des Abends: Österreich droht im Standortwettbewerb zurückzufallen, spürbare Entlastungsschritte sind überfällig.

Urbaner Wandel.
Senator Gerhard Vogel in Łódź.



Impulse für Europas Städte der Zukunft

Über 2.000 Stadtgestalterinnen und -gestalter aus ganz Europa kamen von 21. bis 23. Mai zur Urban Future Conference 2025 in Łódź zusammen, dem wichtigsten Treffen für urbane Transformation auf dem Kontinent. In mehr als 150 Sessions und Formaten wurden konkrete Herausforderungen wie nachhaltige Mobilität, Energieversorgung und soziale Resilienz offen diskutiert. Der österreichische Senat der Wirtschaft war mit Senator Gerhard Vogel, Vorstandsmitglied der ARGE Pro Zukunft, vertreten. Für viele Unternehmen bot sich die Chance, direkt mit Entscheidungsträgern ins Gespräch zu kommen und Netzwerke zu knüpfen. Offene Fehlerkultur und praxisorientierte Atmosphäre machen die Urban Future zur Leitkonferenz für Städte im Wandel. Die nächste Urban Future findet vom 24. bis 27. März 2026 in Ljubljana statt.



Bei uns ist Forschung zu Hause.



Stabile Lieferketten schaffen Resilienz



Fotos: Jana Madzigon (2), Max Kropitz(1)

Die Lieferketten-Richtlinie der EU gilt als Bürokratiemonster. Glatte Themenverfehlung, weiß Vergaberechts-Experte Martin Schiefer. Wer seine Lieferkette genau kennt, senkt Risiken und verschafft sich Wettbewerbsvorteile.

Fragebögen von 40 Seiten, die rund um die Welt an Hunderte Partnerunternehmen verschickt, wieder eingetrieben und überprüft werden müssen – für viele ist die geplante EU-Richtlinie Symbol einer realitätsfernen Brüsseler Bürokratie. Doch diese Erzählung greift zu kurz – sie verkennt, dass die genaue Kenntnis der eigenen Lieferanten ein wesentlicher Faktor für wirtschaftliche Resilienz ist und die größte wirtschaftliche Chance der nächsten Jahre darstellt.

AUSGEWEITETE SORGFALTPFLICHT FÜR UNTERNEHMEN

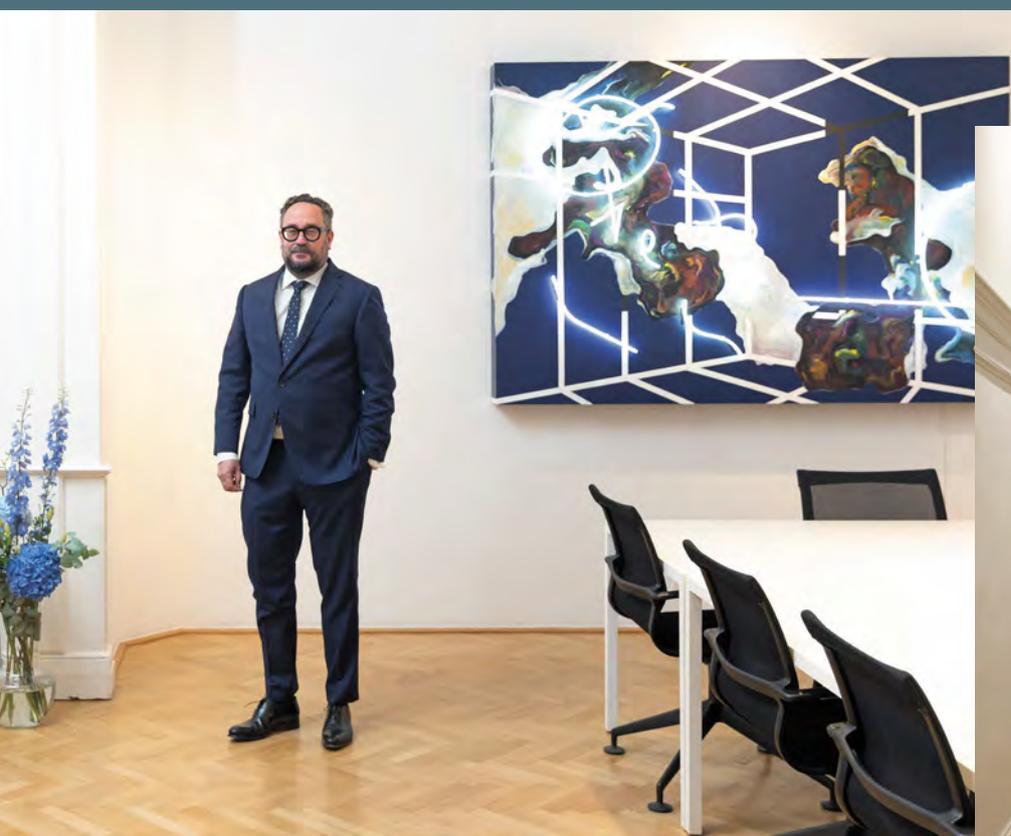
Heute verlaufen Lieferketten nicht nur über Straßen, Häfen oder Flugrouten – sie bestehen aus Datenflüssen, digitalen Schnitt-

stellen und Cloud-Infrastrukturen. Wie fragil diese Netzwerke sind, zeigte sich während der Covid-Pandemie, als wir mit leeren Regalen und fehlenden Arzneimitteln konfrontiert wurden. Damit stieg auch der politische Handlungsdruck. Neue gesetzliche Rahmenbedingungen wie die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) sind die Reaktion der EU, damit Unternehmen für menschenrechtliche und ökologische Risiken entlang der Lieferkette stärker in die Pflicht genommen werden können. Das hat entsprechende Auswirkungen auf Compliance, Einkauf und Risikomanagement. Entsprechend groß war der Aufschrei aus der Wirtschaft. Mittlerweile hat sich in Brüssel der Wind gedreht, nicht nur wegen der anhaltenden Kritik, sondern auch durch die schwä-

chelnde Konjunktur. Das Inkrafttreten der Regeln wurde daher um ein Jahr auf 2028 verschoben. Betroffene Firmen müssen nicht mehr in ihrer gesamten Lieferkette die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards sicherstellen, sondern nur noch bei ihren direkten Zulieferern. Ein Nachweis dafür wird den Vorschlägen zufolge nicht mehr jährlich, sondern nur noch alle fünf Jahre fällig. Zudem will die Kommission eine EU-weite zivilrechtliche Haftung für Verstöße gegen die Vorgaben einschränken.

ÖFFENTLICHE BESCHAFFUNG ALS HEBEL FÜR RESILIENZ

Die aktuellen strukturellen Probleme lassen sich aber so schnell nicht lösen. Eine besondere Rolle beim Thema Beschaffung und



Resilienz spielen allerdings öffentliche Auftraggeber. Bund, Länder und Gemeinden zählen in vielen Ländern zu den größten Einkäufern, auch in Österreich. Rund 70 Milliarden Euro gibt die öffentliche Hand hier für Aufträge aus. Eine enorme Summe – und ein enormer Hebel, durch gezielte Auftragsvergaben die Resilienz der Wirtschaft zu stärken. Europas Volkswirtschaften sind stark exportorientiert und auf internationale Vorprodukte angewiesen. Gegensteuern ist gar nicht so einfach. Der europäische Binnenmarkt verlangt offene Grenzen und garantiert wirtschaftliche Freizügigkeit. Unternehmen vorzuschreiben, wo sie ihren Standort haben müssen und an wen sie verkaufen dürfen und an wen nicht, ist heikles Terrain.

Das wird am Beispiel des heimischen Arzneimittelmarkts besonders deutlich: Zwar gibt es Produktion in Tirol, doch diese deckt nur einen Bruchteil des Bedarfs in Österreich. Gleichzeitig erlaubt das EU-Recht keine nationale Bevorzugung – Hersteller dürfen nicht verpflichtet werden, ausschließlich für den österreichischen Markt zu produzieren. Das macht Lieferketten schwerer überprüf-

bar und erhöht die Abhängigkeit von internationalen Strukturen.

Aus juristischer Sicht ist „made in Europe“ aber möglich. Über die verbindliche Anwendung von ESG-Kriterien ließen sich Lieferketten beeinflussen. Kurze Wege, regionale Wertschöpfung und Arbeitsplätze als Kriterien für die Vergabe von Aufträgen wären ein wirkungsvolles Mittel, um Lieferketten strategisch neu aufzustellen und Europas Resilienz zu stärken.

BAUSTEIN FÜR WIDERSTANDSFÄHIGKEIT

Doch staatliche Maßnahmen allein reichen nicht aus. Auch Unternehmen selbst sind gefordert, ihre Lieferketten strategisch abzusichern – nicht nur im Interesse regulatorischer Konformität, sondern vor allem als Investition in ihre eigene wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit. Resiliente Lieferketten bieten wirtschaftliche Stabilität, da sie im Krisenfall schnelles Reagieren erlauben, was einen entscheidenden Erfolgsfaktor angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen darstellt. Ein entscheidendes Instrument dafür sind präzise gestaltete Vertragswerke.

Informationspflichten oder Audit-Klauseln schaffen Transparenz und erweitern die Handlungsspielräume. Auf dieser Basis lassen sich komplexe Lieferbeziehungen gezielt analysieren: Unklare Preisgestaltung, instabile Subauftragsketten oder übermäßige Fragmentierung können so rechtzeitig aufgedeckt und gesteuert werden. Damit rückt die zentrale Überlegung in den Fokus, wie sich durch bessere Informationen, verlässlichere Partner und robustere Verträge unternehmerische Resilienz gezielt stärken und wirtschaftlicher Erfolg langfristig sichern lassen.

ZUKUNFT BRAUCHT WEITBLICK

Die Frage sollte nicht sein, ob wir ein Gesetz erfüllen müssen. Entscheidend ist viel mehr, wie wir wirtschaftlich klug handeln. Für Österreichs Unternehmen ist die Antwort klar: Vertrauen wir auf Qualität und Verlässlichkeit, bei uns selbst und in der gesamten Lieferkette. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, die eigenen Lieferbeziehungen strategisch neu zu denken – nicht erst, wenn regulatorischer Druck es verlangt.

„Ich bin noch nicht fertig“

INTERVIEW: JOSEF RUHALTINGER

Frau Buchner, warum sind Sie trotz vielversprechender Karriere bei einem heimischen Baukonzern in die USA gegangen und nicht in Wien geblieben?

Mich hat diese Risikoaversion in Europa massiv gestört. In Nordamerika war ich zum ersten Mal von einer Denkweise umgeben, in der Risiko etwas Positives ist. Das hat mir völlig neue Perspektiven eröffnet.

Wie konkret waren Ihre Gründungspläne, als Sie Europa verließen?

Ich wusste: Wenn ich den Sprung wage, dann richtig. Ich wollte in die Champions League. In Österreich hätte ich eine solide Konzernkarriere machen können. Aber das war mir nicht genug.

Sie haben Ihr Unternehmen ohne Co-Founder gegründet. Warum?

Weil einer der Hauptgründe für das Scheitern junger Firmen Konflikte zwischen Gründern sind. Ich wollte maximale Stabilität und Entscheidungskraft – und das geht nur allein.

Gab es ein Exit-Offert?

Ja, es gibt mehrere Angebote, von denen man einige als „life-changing“ bezeichnen könnte. Aber ich habe abgelehnt. Ich bin mit Trunk Tools noch nicht fertig.

Worum geht es bei Ihrem Start-up?

Wir bringen Large Language Models in die Baubranche – einen Sektor, der enorme Datenmengen produziert, aber wenig digitalisiert ist. Wir haben dabei auch eine völlige Neuausrichtung des Unternehmens umgesetzt, die viel externe Kritik ausgelöst hat. Aber es hat funktioniert.



SARAH BUCHNER

1992 im oberösterreichischen Eitzing geboren, absolvierte ein Masterstudium in Bautechnischer Abwicklung internationaler Großprojekte, hat einen Masterabschluss in Architektur an der TU Wien und dissertierte im Bereich Bauingenieurwesen. Mit Mitte 20 war Sarah Buchner Führungskraft bei der Strabag, entschied sich dann aber für eine Karriere in den USA. Nach einem MBA in Stanford gründete sie 2021 in New York das Start-up Trunk Tools, das mithilfe von KI die Bauindustrie digitalisiert. In drei Finanzierungsrunden erhielt das Unternehmen bereits 70 Millionen Dollar von Investoren.

Sie haben nach einer ersten Gründung und trotz vieler akademischer Meriten noch ein selbst bezahltes Studium in Stanford begonnen. Warum?

Für eine wirkliche Karriere braucht es Beziehungsnetze. Ein Studium in Stanford ist dafür ein Türöffner. Stanford hat meine Karriere gemacht. Und dieses Netzwerk funktioniert. Man verspricht bei der Graduation, anderen Alumni bei Anfragen verlässlich zu antworten. Und genau das tun wir.

Was raten Sie angehenden Gründerinnen und Gründern?

Seid brutal ehrlich zu euch selbst. Und wenn ihr merkt, dass euer erster Plan nicht funktioniert – habt den Mut zum Pivot. Aber bleibt euch dabei treu.

Und warum jetzt der Umzug von der Pazifikküste nach New York?

Es war eine persönliche Entscheidung – Familie, Zeitzone, Nähe zu Europa. Und ich brauche die Dynamik dieser Stadt. Für jemanden wie mich ist New York intensiv genug, um langfristig Basis zu sein.



Eine Software, zahlreiche Möglichkeiten.

zenon – die Softwareplattform für Industrie- und Energieautomatisierung

- ▶ Zeit- und Kosteneinsparungen durch Automatisierung
- ▶ Effiziente Ressourcennutzung und Steigerung der Produktivität
- ▶ Schnelle Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen
- ▶ Datenanalyse und Reporting für fundierte Entscheidungen
- ▶ Erhöhte Sicherheit und Compliance-Standards



Erfahren Sie mehr unter:
go.copadata.com/zenon-overview



zenon
by COPA-DATA



LEITARTIKEL

Boom

Vom Umbruch zum Aufbruch



Veränderung ist der Normalfall moderner Unternehmensführung. Change-Management ist aber nur dann ein Erfolgsfaktor, wenn der Wandel dauerhaft gesteuert wird.

TEXT: JOSEF RUHALTINGER

Eine Revolution bedeutet Veränderungen im Zeitraffer. Umbrüche wiederholen sich, immer und immer wieder. Die Spannweite des Wandels reicht vom Ochsenkarren zur Dampflok, von der Schreibmaschine zum PC, von der Wählscheibe zum Smartphone, vom Schwarz-Weiß-Fernsehen zum digitalen TV. Technologiesprünge – und deren Konsequenzen – sind die Treiber des Neuen. Und das macht Angst. Darum haben Maschinenstürmer bis heute Saison. Der in Flensburg geborene Jochen Werner hat das im Laufe seiner Karriere ohne Unterlass erfahren. Er ist in seinem Brotberuf Arzt der Hals-Nasen-Ohren-Heilkunde. Über seinen Fachbereich hinaus wurde Jochen Werner als Vorstandsvorsitzender und Ärztlicher Direktor der Universitätsmedizin Essen berühmt. Der im März des Jahres emeritierte Werner machte das Uniklinikum Essen zu einem der digital führenden Krankenhäuser Deutschlands. Er gilt als einer der Pioniere dieser Entwicklung im deutschen Gesundheitswesen. „Veränderungen sind für bestehende Systeme immer eine Bedrohung“, meinte er im Fachmagazin „ÖKZ“ und präzisierte: „Bei meinem Amtsantritt 2015 hat man mir sehr deutlich zu erkennen gegeben: Herr Werner, Digitalisierung führt zur Entmenschlichung der Medizin.“ Darum sei dies abzulehnen. Und schließlich sei die digitale Transformation einer ganzen Uniklinik unfinanzierbar. Werner erinnert sich: „Das Lamento war endlos.“ Er vermutet aber auch weniger lautere Motive. Digitalisierung bedeute Transparenz – auch der Leistungen: „Wer will das schon?“

DEN WANDEL STEUERN

Veränderung provoziert Widerstand. Hans Harrer, Vorstandsvorsitzender des Senat der Wirtschaft, hat dafür ein eigenes Mantra: „Wandel braucht Rulebreaker.“ Fortschritt verlange Menschen, die es verstehen, eingefahrene Muster aufzubrechen. Antonius Greiner, Partner bei KPMG Österreich, sucht

Verbündete. Er hat sich in seiner Beratungstätigkeit auf die Themen Führung und Change spezialisiert. Dabei berät er Unternehmen und Institutionen bei Prozessen, in denen systeminterner Wandel schon auch mal „Anschub von außen“ benötigt, so Greiner. Seine Erfahrung: Erfolgreiche Unternehmen sind in der Regel sehr veränderungsbereit: „Sie wissen um die Notwendigkeit, eigene Strukturen und Strategien an die Bedürfnisse des Marktes anzupassen.“

Dabei beginnt Change-Management an der Spitze. Ein Unternehmen im Umbruch braucht eine Führung, die klar und geschlossen hinter der Veränderung steht. Ohne dieses

Hier helfen Instrumente wie eine „Change-Landkarte“, die Dringlichkeit von Maßnahmen und die Veränderungsfähigkeit von Unternehmensteilen bewertet und priorisiert. Firmen mit wenig Erfahrung in Wandelprozessen starten am besten mit kleineren Projekten, um Tempo und Sicherheit aufzubauen. Unternehmen mit „trainiertem Veränderungsmuskel“, wie es Greiner nennt, können größere Sprünge wagen. Von Beginn an wichtig: Die Führung muss nicht nur beschließen, sondern vorleben, wie die Zukunft aussehen soll. Kommunikation „von oben nach unten“ reiche nicht, warnt Antonius Greiner. Bei einem Umbruch ist Präsenz gefragt – Führungskräfte müssen sichtbar werden, Entscheidungen begründen und kontinuierlich Orientierung geben.

Mitarbeiterreaktionen auf Veränderungen sind selten enthusiastisch. Nicht selten reicht die Spannweite der Gefühle von Skepsis bis zu verdecktem Widerstand. Damit ist zu rechnen. Der KPMG-Berater rät, dennoch nicht von „Blockieren“ zu sprechen, sondern von

Führungskräfte, die Orientierung geben, sind im Wandel ebenso wichtig wie die Mitgestaltung der Mitarbeiter.



Fundament verheddern sich Projekte in Detaildiskussionen. Antonius Greiner beschreibt den ersten Schritt als „Alignment“: die Definition einer einheitlichen Sicht auf Ziele, Prioritäten und Grenzen. Nur wenn das Topmanagement weiß, wohin es will, lässt sich diese Richtung glaubwürdig ins Unternehmen tragen. Der Prozess beginnt mit einer präzisen Bestandsaufnahme: Wo stehen wir heute, und wie groß ist die Bereitschaft, sich zu verändern? Antonius Greiner: „Ich habe schon viele Change-Prozesse begleitet, wo das Management zu Beginn geschlossen hinter dem Projekt gestanden ist. Immer dann, wenn die Betroffenheit einzelner Abteilungen und Budgets sichtbar wurde, begann die Einigkeit zu bröckeln.“



Menschen mit Bedenken. Diese können auf Risiken hinweisen, die sonst übersehen werden. Erfolgreiche Projekte holen diese Stimmen aktiv ab – durch Workshops, persönliche Gespräche und strukturierte Feedbackrunden. Und es sei besser, die Meinung der Beteiligten zu kennen, als ständig mit unausgesprochenen Stimmungen zu kämpfen. Wichtig sei, die unterschiedlichen Positionen zwischen Mitarbeitern und Management zu berücksichtigen: „Das liegt in der Natur der Sache.“ Dabei ist es ein bewährtes Prinzip, verhandelbare von unverhandelbaren Elementen zu trennen. Was strategisch feststeht, etwa ein neuer Marktauftritt oder eine technische Umstellung, bleibt gesetzt. Beim Wie, beim Zeitplan oder bei der Reihenfolge der Schritte können Mitarbeiter mitgestalten. Diese Beteiligung erzeugt Verantwortung und erhöht die Akzeptanz.

LACKMUSTEST CORONA

Als Andreas Klauser bei Palfinger das „Global Operating Model“ einführte, stand er vor einer doppelten Herausforderung: den Weltkonzern organisatorisch neu aufzustellen und gleichzeitig die darbenende Marinedivision zu sanieren. Klausers Vorgänger hatte 2012 und 2015 zwei norwegische Kranspezialisten für den Meeres- und Offshore-Bereich zugekauft. Diese Sparte war strategisch attraktiv, aber bei Strukturen, Prozessen und Kultur völlig anders aufgestellt als der Rest des Unternehmens. „Wir hatten unterschiedliche Systeme, verschiedene Arbeitsweisen und vor allem eine sehr spezialisierte Kundenlandschaft, die andere Anforderungen stellte als unsere angestammten Märkte“, beschreibt Klauser die Ausgangslage. Die Integration verlangte einen massiven Umbau des Marinebereichs. Dies geschah nicht ohne Schmerzen. Anfangs gab es Reibungsverluste – von unterschiedlichen Lieferkettenstandards bis zu Kommunikationsbarrieren zwischen den Teams. Doch der Umbau zahlte sich aus: Heute ist die Marinedivision nicht nur integriert, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor in der Palfinger-Bilanz. Sie bringt zusätzliche Standbeine im Offshore-, im Service- und im Rettungsbootgeschäft, und sie hat geholfen, das Unternehmen insgesamt flexibler zu machen. „Proof of Concept war Corona – wir waren stabil, haben geliefert, waren verlässlich. Das hat motiviert“, so Klauser. Die neue Struktur verkürzte im Gesamtunternehmen Planungszyklen von mehreren Jahren auf sechs Monate und schuf eine Organisation, die auf Marktveränderungen schneller reagieren kann. Klauser: „Wir fliegen jetzt auf Sicht. Und das funktioniert.“ Die neue Matrix-Organisation bedeute „mehr Verantwortung bei den Projekten, mehr Augen auf jede Entscheidung, mehr Dialog mit den Mitarbeitenden“. Aus einer



ANTONIUS GREINER, KPMG-CONSULTER, weiß von gescheiterten Umbauprozessen zu erzählen, bei denen Führungskräfte die Veränderungen nur bei anderen verorten wollten.

„Umbruch mit Rat.“



FÜR BUCHAUTOR THOMAS W. ALBRECHT ist die Verständigung über notwendige Umbrüche eine Frage des Nutzens. Auch Mitarbeiter müssen profitieren.

„Leitplanken ja, inklusive Freiraum für Eigeninitiativen.“



JOCHEN WERNER, VORKÄMPFER DER DIGITALISIERUNG, hat die Uniklinik Essen zu einem digitalen Leuchtturm der mitteleuropäischen Gesundheitsbranche umgebaut. Die Widerstände innerhalb und außerhalb des Hauses waren massiv.

„Wer will schon mehr Transparenz? Kein Mensch.“

anfänglichen Integrationsbaustelle wurde ein Motor für Anpassungsfähigkeit – ein Nachweis, dass Veränderung nicht nur Markterfolg, sondern Wendigkeit bedeutet.

Thomas W. Albrecht ist Kommunikationsberater, Coach, mehrfacher Buchautor und international zertifizierter Trainer. Auch er unterstreicht den Wert von Sinnvermittlung: „Es geht nicht darum, Mitarbeiter zu loben.“ Er halte dies für hierarchisches Denken: „Es geht bei der Mitarbeiterkommunikation um Anerkennung auf Augenhöhe.“ Denn Veränderungen seien etwas ganz Natürliches: „Wir passen uns laufend an – so wie die Natur sich anpasst.“ Die unternehmerische Wahrnehmung werde bei Veränderungen oft übertrieben, „als sei jede Anpassung ein Schock“. Statt Krisenrhetorik empfiehlt er, Veränderungen als kontinuierlichen Prozess zu rahmen: vorausschauend, nicht reaktiv. Entscheidend ist für Albrecht, wie man Mitarbeitende ins Boot holt. Veränderung „zu verkaufen“, sagt er, funktioniere wie jeder Kommunikationsprozess: „Es geht darum, den Empfängern jene Vorteile zu vermitteln, die sie persönlich davon haben. Nicht Druck, sondern Nutzenorientierung.“ Wer nur auf externe Zwänge verweist, riskiert Demotivation. Viel wirksamer sei es, gemeinsam zu erarbeiten, was der Wandel bringt – für das Team, für Kunden, für das Unternehmen. Dazu gehört ein neues Führungsverständnis. „Führungskräfte sollten Enabler sein“, so Albrecht. „Leitplanken ja, inklusive Freiraum für Eigeninitiativen.“ Ein Rat für Wandlungswillige: Mitarbeitende ernsthaft fragen, wie sie selbst den nächsten Schritt sehen, und diese Ideen, wenn sinnvoll, umsetzen. So entstehe Beteiligung, und Beteiligung schaffe Bindung.

WANDEL SPÜRBAR MACHEN

Der letzte Schritt im Change-Management ist oft der schwierigste: den Wandel in der Kultur verankern. Prozesse und Strukturen können sich ändern – entscheidend ist, dass die Menschen den Unterschied spüren. Jede sichtbare Verbesserung im Alltag verstärkt die Bereitschaft, den neuen Weg weiterzugehen. Das gelte es, sichtbar zu machen. Führungskräfte sollten regelmäßig Beispiele teilen, wo Veränderungen konkret geholfen haben, ob bei der Lösung eines Kundenproblems, bei der Beschleunigung von Abläufen oder bei der Entlastung von Teams. Solche Geschichten machen Wandel greifbar und zeigen, dass er nicht Selbstzweck ist. Ex-Klinikmanager und KI-Prediger Jochen Werner erlebte dies täglich. Die Digitalisierungsmaßnahmen entlasten die arbeitenden Menschen im Spital, aber die Patienten bekämen dies nicht zu spüren: „Die Technologie hält, was sie verspricht. Das System nicht.“ Erfolgreicher Wandel muss wirken.

SECHS WERKZEUGE FÜR ERFOLGREICHEN WANDEL

1. CHANGE-LANDKARTE ERSTELLEN

Analysieren, wo das Unternehmen steht: Dringlichkeit, Veränderungsfähigkeit und bisherige Erfahrung mit Umbrüchen.

2. STAKEHOLDER-MAPPING

Identifizieren, wer direkt oder indirekt vom Wandel betroffen ist und wer Meinungen im Unternehmen prägt. Zielgruppen gezielt ansprechen.

3. KOMMUNIKATIONSARCHITEKTUR

Eine Kombination aus großen Informationsformaten (Townhalls, Videoupdates) und kleinen Dialogrunden aufbauen, in denen konkret gearbeitet wird.

4. VERHANDELBARES KLAR TRENKEN

Festlegen, welche Punkte fix sind und bei welchen Themen Mitarbeiter mitgestalten können. So entsteht Akzeptanz ohne Zielverwässerung.

5. PULS-CHECKS DURCHFÜHREN

Regelmäßige Kurzbefragungen zur Stimmungslage, um frühzeitig auf Widerstände oder Sorgen reagieren zu können.

6. PILOTPROJEKTE STARTEN

Veränderungen zunächst in einem abgegrenzten Bereich erproben, Erfolge sichtbar machen und daraus Motivation für den Gesamtprozess ableiten.

Made out of Europe



ANDREAS SCHNAUDER
ist Chefredakteur von „Der Pragmatiscus“ und war bis 2021 Ressortleiter Wirtschaft bei „Der Standard“.

Europa sorgt sich rührend um seine Bewohner. Der Kontinent beschützt die Menschen vor technologischem und gesellschaftlichem Wandel. Der lässt sich aber nicht so einfach regulieren.

Europa mausert sich immer mehr zum Weltmarktführer. Leider weder im Bereich der Industrie noch in der Technologie. Aber immerhin: Bei der Regulierung hat der alte Kontinent eindeutig die Nase vorn. Bestes Beispiel, wenngleich nur eines von vielen: der EU-AI-Act. Brüssel versucht, einen Deckel auf den Topf zu halten, in dem das Gemisch der künstlichen Intelligenz brodelt. Während Chancen und Risiken der technologischen Revolution bei Weitem noch nicht abschätzbar sind, brüstet sich die Union bereits, alle Entwicklungen im Griff zu haben. Wer denkt, für jede Lebenslage und Wirtschaftsfrage die passende Vorschrift in der Schublade liegen zu haben, muss schließlich keine Erfahrungen sammeln. Die Strategie ist – wieder einmal – zum Scheitern verdammt und wirft Europa im globalen Wettbewerb noch weiter zurück. Während das europäische Zentralkomitee Regelwerke schmiedet, feiern die Innovationszentren in den USA und in China eine rasante Entwicklung nach der anderen. Und Startups zieht es noch stärker aus Europa weg als schon zuvor. Während anderenorts gefragt wird: „Welche Chancen gibt es?“, dominiert bei uns das Verbot des Haares in der Suppe, die

noch nicht gekocht wurde. Das wäre so, also hätte man Carl Benz vor dem Bau des „Patent-Motorwagens Nummer 1“ vorgeschrieben, wie der Sicherheitsgurt beschaffen sein muss. Die ganze KI-Regulierung ist freilich keine neue Entwicklung, sondern eine konsequente Fortschreibung der bisherigen Planwirtschaft, die sich die Zügelung der freien Entfaltung auf die Fahnen heftet. Sie ist die konsequente Fortschreibung der toxischen Datenschutzgrundverordnung, die uns ein echtes Jobwunder in den Compliance-Abteilungen beschert hat, Europa aber in die technologische Sackgasse führt. In Verbindung mit der kärglichen Ausgestaltung der Kapitalmärkte und der allgemeinen Skepsis gegenüber dem Fortschritt ist die Hoheit der Paragrafenreiter ein echter Innovationskiller. Diese Politik sorgt übrigens nicht dafür, dass der Wandel gebremst wird, sondern lediglich dafür, dass er auf anderen Kontinenten gestaltet wird. Sie saugen somit zusätzlich Human und Financial Capital an. Europa schaut dabei nicht nur durch die Finger, sondern erhöht auch noch seine Abhängigkeit, wenn Unternehmen und Konsumenten die zahlreichen KI-Neuerungen „made out of Europe“ importieren.



Wenn's richtig kompliziert wird

Seit 2019 führt Theresa Neumüller das Familienunternehmen Neumüller Rolltore in Weng. Die Spezialanfertigungen des Betriebs kommen immer dann zum Einsatz, wenn Standardlösungen versagen.

Der Transport allein war spektakulär: Per Helikopter wurde das maßgeschneiderte Rolltor mit zwei Tonnen Liegendgewicht auf die 2.500 Meter hohe Bergstation der neuen Madlochbahn am Arlberg über schneebedeckte Gipfel geflogen. Das Montageteam reiste per Ski-Doo auf die Madlochspitze – im Rucksack sämtliches Werkzeug und jede einzelne Schraube und, nicht zu vergessen, die Menage für zwei Tage. Es galt, in alpinen Höhen und ohne Zufahrtsweg die Garagentore für die Pistenraupen zu montieren. Nach zwei Tagen hieß es: Mission accomplished. Für

Neumüller Rolltore ist dies kein Einzelfall. „Wenn etwas wirklich kompliziert, besonders groß oder technisch anspruchsvoll ist, dann kommen wir ins Spiel“, sagt Theresa Neumüller, die das Unternehmen seit 2019 leitet. Ihr Unternehmen fertigt Sonderlösungen für Industrie und Gewerbe, für den Alpin- und Agrarbereich, für Flugzeughangars, Tiefgaragen u. v. m. Die Rolltore aus Weng sind in ganz Österreich und im benachbarten Ausland verbaut, unter anderem in Gletscherski-gebieten, am Theater an der Wien oder im neuen Koralmtunnel.

„WIR KÖNNEN ALLES – WENN GEWÜNSCHT, AUCH STANDARD“

Rund 15 Mitarbeitende werken heute am Standort im oberösterreichischen Weng. Was alle verbindet: hohe technische Kompetenz, die Fähigkeit, zu improvisieren, und der Wille, nicht nur zu liefern, sondern auch zu lösen. „Wir verstehen uns nicht nur als Anbieter von Toren, sondern als Möglichmacher für unsere Kunden“, sagt Neumüller. Deshalb ist der Betrieb in einer Nische erfolgreich, die hohe Anforderungen an Qualität und Verlässlichkeit stellt. Das Neumüller-Service team reist an,



Foto: Peter Wernle, beige stellt

egal, zu welchem Termin, und egal, zu welcher Uhrzeit.

Die Abläufe sind eingespielt, das Geschäft stabil. Gefragt ist die Firma vor allem in schwierigen baulichen Kontexten: überbreite, extrem hohe oder ungewöhnlich geformte Tore, oft mit Spezialfunktionen, extrem belastbar, massiv und robust. „Wenn ein Architekt sagt, das geht nicht, dann sagen wir: mit uns schon.“

VOM GYM INS BÜRO

Theresa Neumüller, 38, bringt für diese Herausforderung Energie aus einer anderen Welt mit: dem Sport. Die Unternehmerin unterrichtet Kampfsport-Fitness, bewältigt Ultraläufe, stemmt Gewichte – und startet gemeinsam mit ihrem Hund jeden Tag mit einem Spaziergang durch den Innviertler

Morgen. „Sport ist mein Ventil. Er gibt mir Kraft, Disziplin und Fokus – das wirkt sich direkt auf die Arbeit aus.“

Nach einer kaufmännischen Lehre, zwei abgeschlossenen Wirtschaftsstudien und Stationen im HR-Management übernahm The-

resa Neumüller 2019 nach dem Tod ihres Vaters die Geschäftsführung des Betriebs. Es war keine klassische familieninterne Übergabe, da die Fronten zwischen den Generationen sehr verhärtet waren. Theresa Neumüller vereint inzwischen sämtliche Anteile am Unternehmen wieder in Familienhand.

EIN LEBEN FÜR SONDERLÖSUNGEN

Gegründet wurde der Betrieb 1966 von ihrem Vater Horst Neumüller, einem Tüftler und Visionär. Schon früh fertigte er Spezialrolltore, entwickelte Lösungen für Einkaufszentren, für Industriebauten und für Seilbahnen. Mehr als 16.000 Tore wurden seither produziert. „Mein Vater war ein echter Pionier“, sagt Theresa Neumüller. „Ich führe sein Lebenswerk weiter – aber auf meine Art.“



NEUMÜLLER Rolltore GmbH

Burgstall 11
4952 Weng im Innkreis, Austria
T: +43 7723 / 42586 - 0
F: +43 7723 / 42586 - 85
info@neumueller-rolltore.at
www.neumueller-rolltore.at

„Konjunktur springt wieder an“



Palfinger-CEO Andreas Klauser spricht über Flexibilität in der Produktion, geopolitische Verschiebungen – und warum er Donald Trumps Politik nicht für ziellos hält.

INTERVIEW: JOSEF RUHALTINGER



ANDREAS KLAUSER,

Jahrgang 1965, startete seine Laufbahn bei Steyr Landmaschinentechnik in Oberösterreich. Ab 2015 war er in Turin als COO des zu Fiat gehörigen Lkw- und Landmaschinenherstellers CNH Industrial für die EMEA-Region verantwortlich. Anschließend übernahm er von den USA aus Vorstandsaufgaben bei CNH Industrial und galt als enger Mitarbeiter des legendären Fiat-Chefs Sergio Marchionne. Seit Juni 2018 ist Klauser CEO der Palfinger AG.

Palfinger hat 2024 das zweitbeste Jahr der Unternehmensgeschichte hingelegt und prognostiziert ein „gutes Gesamtjahr 2025“. Der Rest der europäischen Industrie jammert.

Was läuft anders?

Andreas Klauser: Jammern hilft nicht. Wir konzentrieren uns auf das, was wir beeinflussen können. Mein Job als CEO ist, die Dinge so flexibel zu halten, dass wir auf die äußeren Rahmenbedingungen passend reagieren. Wir können weltweite Krisen und politische Verwerfungen nicht beeinflussen. Also müssen wir uns auf Veränderungen vorbereiten.

Was heißt das?

Wir sind in der Lage, unsere Kapazitäten dem Bedarf anzupassen, und zwar in beide Richtungen, hoch und runter. Wir haben letztes Jahr die Produktion regional heruntergefahren, nachdem Europa stark geschwächt hat, speziell in Deutschland. Jetzt fahren wir sie wieder hoch. Das heißt also, wenn wir sehen, dass es Schwankungen gibt, passt man relativ kurzfristig an.

Wie sieht das konkret aus?

Natürlich geht's nicht darum, einfach einen Schalter umzulegen. Aber wir arbeiten mit eigenen Arbeitszeitmodellen, zum Beispiel 80 Prozent Arbeitszeit bei 90 Prozent Bezahlung. Freitage sind frei. Und wir planen extrem kurzfristig, ohne dass uns das aus der Bahn bringt. Wir arbeiten nicht mehr in Dreijahreszyklen, sondern planen nur mehr sechs bis zwölf Monate im Voraus. Das ist praktisch Fliegen auf Sicht. So sind wir näher am Markt. Und Leasingkräfte nutzen wir punktuell, nicht als Dauerlösung. So bleibst du flexibel – rauf wie runter.

Palfinger gilt als Frühzykliker. Geben Ihr jüngstes Betriebsergebnis und Ihre Prognosen Anlass zur Hoffnung, dass die industrielle Konjunktur anspringt?

Absolut. Allein das Sondervermögen Infrastruktur wird in den kommenden Jahren 500 Milliarden Euro für Investitionen freisetzen. Dazu kommen die Anstrengungen im militärischen Sektor, die europaweit auch auf andere Branchen ausstrahlen. Das wird kommen.

Die Programme zu den deutschen Sondervermögen sind beschlossen, aber noch nicht umgesetzt. Sind sie dennoch spürbar?

Ja, die Konjunktur springt wieder an. Das ist aus unserer Sicht Fakt. Im Bereich Infrastruktur sehen wir bereits, dass sich unsere Kunden in Deutschland darauf einstellen, entsprechende Projekte umzusetzen. Man merkt, dass sie neue Aufträge wittern. Sie bereiten sich vor. Sie bestellen. Wie nachhaltig das ist, muss man noch abwarten. Aber das ist definitiv ein positives Zeichen, auch für andere Branchen.



Was bedeutet das für Palfinger?

Wir nutzen unsere erarbeitete Flexibilität. So wie wir unsere Kapazitäten reduziert haben, fahren wir sie wieder hoch. Gleichzeitig bauen wir neue Werke, zum Beispiel in Serbien oder in Slowenien. Die einfache Komponentenproduktion funktioniert in Österreich kostenmäßig schlicht nicht mehr. Aber wir bleiben flexibel – und vor allem: Wir diversifizieren.

Das wollen alle ...

Wir haben unsere Branchen völlig neu strukturiert. Früher kamen 70 Prozent unseres Volumens aus Europa, die Hälfte davon aus Deutschland. Heute haben wir das Geschäft in neun Cluster mit jeweils sieben bis 13 Prozent Anteil aufgeteilt. Der private Hausbau etwa, der durch Klimavorgaben massiv gelitten hat, macht nur noch zehn Prozent aus. Wenn ich das nicht ausgleichen kann, mache ich etwas falsch. Das Rental-Geschäft boomt in den USA, Marine läuft wieder. Tiefbau, Off-shore-Wind, Kreuzfahrtschiffe – da tut sich wieder viel. Und wenn ein Bereich schwächelt, fängt ein anderer auf.

Das Marinegeschäft galt lange als Fehlkauf und brachte Palfinger vor etlichen Jahren in ernste Turbulenzen. Jetzt schreibt es schwarze Zahlen. Was ist passiert?

Vor zwei Jahren haben wir die Sanierungsphase abgeschlossen. Es war ein harter Weg, der oft schmerzhaft war. Aber wir haben es geschafft. Die Kunden im Marinebereich haben

ganz andere Anforderungen als beispielsweise im Bau oder Agrarsektor. Was der Marinekunde braucht, interessiert den Hochbau nicht – aber die Steuerung, die Hydraulik, die Predictive-Maintenance-Systeme, das bauen wir einheitlich auf. Der Service ist nach wie vor wichtig, der größere Anteil kommt jedoch aus echten Speziallösungen – Krane für Off-shore-Wind, Launchsysteme für Boote auf Fregatten und so weiter.

Was ist mit dem Russlandgeschäft? Palfinger betreibt dort fünf Werke, von denen drei Palfinger gehören. In Summe hat Ihr Unternehmen 1.300 Mitarbeiter in Russland. Davon hört man wenig.

Weil es komplett von uns entkoppelt wurde. Wir haben es rechtlich und operativ eingefroren. Das Managementteam der russischen Niederlassung ist komplett eigenständig. Es existieren auch keine Lieferungen mehr aus Österreich. Es gibt keine Meetings mehr, keine E-Mails, keine operative Steuerung. Die russischen Einheiten sind autark – wir haben keine Handhabe mehr. Bilanztechnisch ist es noch berücksichtigt, aber ohne Cashflow. Keine Lieferungen, kein Support – nichts.

Und wie steht es mit den USA?

Amerika wird auf Sicht ein Drittel unseres Umsatzes liefern. Punkt. Es ist die stabilste Wirtschaft der Welt. Wir haben drei Werke dort, ein neues Headquarter, und im Herbst eröffnen



CEO Andreas Klauser (Bild ganz links) steuert Palfinger seit 2018 mit sicherer Hand durch politisch und ökonomisch zunehmend schwieriges Gelände. „Wir nutzen unsere erarbeitete Flexibilität – wenn ein Bereich schwächelt, fängt ein anderer auf.“

wir einen neuen Hub. Die USA sind ein entscheidender Wachstumsmarkt – gerade weil China für uns nicht mehr das große Versprechen ist. Wir haben dort 2022 die Beteiligung mit Sany aufgelöst. Vier, fünf Prozent Umsatz – das war's. Aber Amerika? Da steckt das Potenzial.

Was hat dies mit Donald Trump zu tun?

Ich sage es ganz offen: Trump hat in manchen Punkten sehr wohl eine Strategie. Wer glaubt, dass da das Chaos herrscht, macht es sich zu leicht. Das ist eine Strategie von „Shake the Table“. Das ist irritierend, aber es zeigt Wirkung. Er hat Mexiko und Kanada wieder ins Boot geholt, Raum geschaffen. Wirtschaftlich war das aus US-Sicht durchaus erfolgreich – auch wenn man mit anderen Punkten seiner Politik nicht einverstanden ist. Aber wirtschaftlich hat er es geschafft, etwa China aus Panama zu drängen. Wie sich die Sache mit den Zöllen entwickelt, werden wir sehen.

Werden die US-Zölle Palfinger wehtun?

Unser Prinzip „In der Region für die Region“ erweist sich als richtig. Wir verfügen heute mit unserem nordamerikanischen HQ in Schaumburg, Illinois, und unseren vier Produktionsstandorten über einen starken lokalen Footprint in den USA. Wir haben die Strategie gestartet, da war von dieser Zollpolitik noch keine Rede. Der US-Markt ist riesig. Da wollen wir rein – mit Technik, mit Produkten, mit eigener Produktion vor Ort.

Es ist nicht lange her, da war der Facharbeitermangel das größte Wachstumshemmnis der heimischen Industrie. Findet Palfinger in Österreich die Mitarbeiter, die es braucht?

Erfolg zieht an. Wenn du Marktführer bist, ein Premiumprodukt hast und über eine solide Bilanz verfügst, dann wollen Menschen bei dir arbeiten. Wir sind heute ein echter Technologiekonzern. Unsere Lehrlinge, unsere Mitarbeiter, die wissen das. Wir sind nicht mehr die raue Industrie mit dem öligen Blauzeug, wir bieten Präzisions- und Innovationsarbeit. Das kommt auch im Betriebsklima an.

Künstliche Intelligenz – Buzzword oder echter Gamechanger bei Palfinger?

Gamechanger. Ganz klar. Ob beim Design, in der Informationsgewinnung, in der Produktion – KI ist überall ein Thema. Beispiel: Unsere Forstkrane erkennen heute automatisch, ob ein Baum eine Buche, eine Eiche oder eine Fichte ist. Automatisierte Prozesse, smarte Steuerung, das ist alles KI. Wir investieren da gezielt. Man muss hier auch persönlich immer up to date sein. Das Thema überrollt dich sonst.

Und das Ziel für 2026?

Stabil weiterwachsen. In Europa werden die Kostenstrukturen entscheidend sein, da können wir flexibel mitspielen. Wir sehen viele Potenziale: Defense, Infrastrukturprojekte, Wiederaufbau der Ukraine. Wenn wir das richtig anpacken, dann ist da einiges drin – auch für Österreich.



NIKOLAUS UND
MATTHAEUS HIRSCH
sind Geschäftsführer von HIRSCH Armbänder.

Warum unser Unternehmen in Österreich produziert

Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit Österreich als Wirtschaftsstandort gestärkt aus den Umbrüchen hervorgehen kann?

In einer Zeit, in der globale Lieferketten unter Druck geraten, neue Handelsbarrieren entstehen und die Anforderungen an Nachhaltigkeit exponentiell steigen, wird die Entscheidung über Produktionsstandorte zur strategischen Weichenstellung für Unternehmen.

BEKENNTNIS ZUM STANDORT ÖSTERREICH

HIRSCH produziert seit Jahrzehnten am Standort Klagenfurt. Dies ist keine historische Zufälligkeit, sondern eine bewusste strategische Entscheidung. Während andere Unternehmen ihre Produktion ins Ausland verlagern, haben wir uns entschlossen, unsere Produktionskapazitäten vor Ort auszubauen. In einer Welt zunehmender geopolitischer Spannungen setzen wir auf die Stärken des Standorts Österreich: hoch qualifizierte Fachkräfte, zuverlässige Infrastruktur und erstklassige Qualitätsstandards. Diese Entscheidung für Österreich ist jedoch kein Selbstläufer. Sie beruht auf langfristigen Investitionen und erfordert ein wirtschaftliches Umfeld, das Stabilität und Zukunftsperspektiven bietet. Denn nur wer Planungssicherheit hat, kann nachhaltige Wertschöpfung garantieren.

Viele Unternehmen wollen in Österreich produzieren, sehen sich jedoch mit erheblichen Standortnachteilen konfrontiert. Ein sich ständig veränderndes re-

gulatorisches Umfeld, bürokratische Hürden, steigende Energiekosten und zunehmender Fachkräftemangel erschweren langfristige Investitionsentscheidungen. Erfolgreiche Standortpolitik muss Wirtschaft, Gesellschaft und Politik gleichermaßen einbeziehen und auf langfristige Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet sein.

Was Österreich jetzt braucht, ist ein gemeinsam getragenes Konzept zur Standortstärkung, das auf vier zentralen Säulen beruht:

Wirtschaftliche Stabilität und Planungssicherheit: Unternehmen benötigen verlässliche Rahmenbedingungen für Investitionen in Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Dazu gehören stabile Steuerstrukturen, berechenbare Energiekosten und langfristig orientierte Förderprogramme.

Effiziente und unterstützende Verwaltungsstrukturen: Die öffentliche Verwaltung sollte als Partner der Wirtschaft agieren – mit beschleunigten Genehmigungsverfahren, digitalen Prozessen und einem klaren Bekenntnis zum Bürokratieabbau.

Strategische Fachkräftesicherung: Nur mit ausreichend qualifizierten Mitarbeitern kann Österreich seine Innovationskraft erhalten. Dies erfordert eine zukunftsorientierte Bildungspolitik, attraktive Arbeitsbedingungen und eine gezielte Anwerbung internationaler Talente.



Moderne Infrastruktur und wettbewerbsfähige Standortkosten: Die digitale und physische Infrastruktur muss kontinuierlich ausgebaut werden, während gleichzeitig die Energie- und Standortkosten auf einem international wettbewerbsfähigen Niveau bleiben müssen.

MIT QUALITÄT UND VERANTWORTUNG IN DIE ZUKUNFT

Unsere Entscheidung, in Österreich zu produzieren, ist mehr als wirtschaftliches Kalkül. Sie ist Ausdruck unserer Überzeugung, dass langfristiger Erfolg auf Qualität, Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung beruht. Wir glauben, dass diese Werte am besten dort verwirklicht werden können, wo Tradition und Innovation Hand in Hand gehen.

Österreich verfügt über alle Voraussetzungen, um auch in Zukunft ein starker Industriestandort zu sein. Die Herausforderung besteht nun darin, diese Potenziale gemeinsam zu entfalten – mit unternehmerischem Mut, gesellschaftlichem Zusammenhalt und politischer Weitsicht.

HIRSCH geht diesen Weg – mit Verantwortung, mit Überzeugung und mit einem klaren Bekenntnis zum Standort Österreich. Als Familienunternehmen in neunter Generation denken wir nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Denn die



Zukunft hochwertiger Uhrenarmbänder wird nicht in anonymen Fabriken entschieden, sondern dort, wo Leidenschaft für Qualität, handwerkliches Können und innovative Materialforschung zusammenkommen – in Klagenfurt, im Herzen Österreichs.



(c) Rosenbauer



(c) Rosenbauer

P^{LM}
POLLHAMMER
 LIFESTYLE MERCHANDISING

**DIE MODEMACHER
 für Ihr Unternehmen
 seit 34 Jahren**

Wir transportieren IHRE WERTE durch Textilien



Das Armutszeugnis der Nation



Definitionsfrage. Mit dem Realeinkommen steigt in Österreich automatisch der Schwellenwert für Armutsgefährdung.



Fast 1,4 Millionen Menschen in Österreich gelten als armutsgefährdet. Wie kann das sein? Es ist nicht herzlos, ein bisschen genauer hinzusehen.

Die Armen werden immer ärmer, unzählige Menschen haben nicht genug Geld, um die allernötigsten Anschaffungen zu finanzieren: Solche Befunde sind regelmäßig heimischen Medien zu entnehmen. Aber treffen sie auch zu? Und falls ja: Wie kann das in einem Wohlfahrtsstaat wie Österreich sein? Wer solche Fragen stellt oder die steigenden Armutswerte sogar bezweifelt, gilt schnell als herzlos. Dabei reicht ein nüchterner Blick auf die Zahlen, um zu erkennen, dass die Situation nicht ganz so furchtbar ist, wie oft behauptet wird.

STATISTISCHE DEFINITIONEN

Das beginnt schon mit der Statistik. Die gängigste Definition von Armut hängt am Medianeinkommen: Jeder Mensch, der weniger als 60 Prozent dieses Richtwerts zur Verfügung hat,

gilt als armutsgefährdet – wobei die Zahl der Haushaltsmitglieder berücksichtigt wird. Für einen Singlehaushalt liegt die Schwelle derzeit bei monatlich 1661 Euro netto. 14,3 Prozent der Österreicher haben weniger als diese Summe zur Verfügung. Bei arbeitslosen Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 18 und 64 Jahren sind es sogar 42,7 Prozent. Berücksichtigen muss man allerdings, dass diese Armutsgefährdungsschwelle in Österreich, verglichen mit anderen EU-Ländern, auf einem hohen Niveau liegt. Zudem handelt es sich um einen rein statistischen Wert: Steigen die Realeinkommen, schiebt das auch den Grenzwert stetig weiter nach oben. Würde jedem Bürger eine Million Euro auf das Konto überwiesen werden, würde das nichts an der Armutsgefährdung ändern. Sie wäre so hoch wie zuvor. Anders formuliert: Gemessen wird mit dieser Definition nicht die individuelle Bedürftigkeit, son-



CARMEN TREML
ist Ökonomin bei der Agenda Austria.

den der relative Abstand zu den Besserverdienern. Der Indikator der Armutsgefährdung ist also kein geeignetes Armutsmaß, sondern vielmehr ein Richtwert zur Beurteilung der Einkommensverteilung.

Wollen wir Armut gezielt bekämpfen, müssen wir wissen, wie viele Menschen wirklich knapp oder gar nicht über die Runden kommen. Das wird EU-weit mit regelmäßigen Umfragen erhoben, die dreizehn konkrete Mindeststandards umfassen. Sieben Kriterien beziehen sich auf den Haushalt, sechs weitere betreffen die individuelle Ebene. Gefragt wird etwa nach der Wohnsituation oder nach der Möglichkeit, wichtige Güter des täglichen Bedarfs kaufen zu können. Wer mindestens sieben dieser Mindeststandards nicht erfüllen kann, gilt als „erheblich materiell und sozial depriviert“. Natürlich hat auch diese Erhebung ihre Schwächen, aber sie taugt doch deutlich besser, um Armut an Zahlen festzumachen als das Medianeinkommen. In Österreich sind demnach rund 336.000 Menschen manifest arm. Das sind erheblich weniger als die knapp 1,39 Millionen, die laut gängiger Definition als armutsgefährdet gelten.

Doch auch diese Zahl ist zu hoch. Österreich buttert mittlerweile mehr als ein Drittel des Bruttoinlandsprodukts ins Sozialsystem – und damit mehr als alle anderen EU-Staaten. Bei den wirklich Bedürftigen kommen die Leistungen aber offensichtlich nicht oder nicht in ausreichendem Maße an. Was kann man also tun, damit möglichst wenige Menschen in die Armut rutschen?

Es klingt simpel, wird in den Debatten aber zu selten erwähnt: Erwerbstätigkeit ist der wichtigste Hebel gegen finanzielle Not. Auch im Zeitverlauf zeigt sich, dass – unabhängig davon, welchen Indikator man heranzieht – die Armutsquote unter Arbeitslosen deutlich über jener der Erwerbstätigen liegt. Während sich von den Arbeitslosen im Haupterwerbsalter jeder Vierte mindestens sieben der Lebensstandards nicht leisten kann, sind es bei den Erwerbstätigen nur etwa zwei von hundert.

ABGABENQUOTE VERSUS LEISTUNG

Damit Arbeit in Vollzeit und bis ins höhere Alter möglich ist,

braucht es geeignete Rahmenbedingungen. Die Verantwortung dafür liegt natürlich zum Teil bei den Arbeitgebern, die ihren Angestellten ein gutes und sicheres Umfeld bieten müssen. Sehr viel mehr tun kann aber die Politik: Sie hat es in der Hand, Anreize zu schaffen, damit sich Leistung im Wohlfahrtsstaat Österreich lohnt und sich jeder aus eigener Kraft ein gutes Leben finanzieren kann.

Nötig wäre dafür zunächst einmal eine grundlegende Reform des Steuersystems. Die Steuern und Abgaben in Österreich sind durchwegs zu hoch, zeigt sich in vielen Bereichen. Besonders betroffen ist der Faktor Arbeit: Wenn der Staat schon bei niedrigen Einkommen fast die Hälfte der Arbeitskosten beansprucht, sinkt natürlich der Anreiz, mehr zu tun als unbedingt notwendig. Grundvoraussetzung ist ein flächendeckendes Angebot an hochwertigen Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Mütter und Väter sollten sich im gewünschten Ausmaß am Arbeitsmarkt beteiligen können, ohne von Betreuungspflichten wesentlich eingeschränkt zu werden.

In Kombination mit den horrenden Steuern und den unflexiblen Arbeitsbedingungen braut sich hier ein Giftcocktail zusammen.

Nicht zuletzt muss die Politik auch sicherstellen, dass jeder Bürger seine Fähigkeiten und Talente umsetzen kann. Die Weichen dafür werden früh gestellt – im Kindergarten und in der Schule. Wenn Tausende Kinder dem Unterricht wegen Sprachproblemen nicht folgen können, ist das für ein reiches Land wie Österreich buchstäblich ein Armutszeugnis.

Es gibt Ansätze, die Lebensumstände der wirklich Bedürftigen zu verbessern. Dazu gehört aber nicht, noch mehr Geld planlos ins Sozialsystem zu pumpen. Ja, es gibt in Österreich Menschen, die finanziell kaum über die Runden kommen. Aber es ist unlauter, wenn Politiker und Vertreter von Hilfsorganisationen den Eindruck erwecken, als wäre dies ein Massenphänomen und der Sozialstaat komplett gescheitert. Wirklich arm sind in Österreich zum Glück nur wenige. Diesen Menschen müssen wir helfen – und zwar mit gezielter Unterstützung. Das ganze Land armzureden, bringt niemandem etwas.





Knapp kalkuliert. Die geltende Berechnung deckt die Pensionskosten für circa zwölf Jahre. Tatsächlich verbringen Österreicher im Schnitt über 22 Jahre im Ruhestand.



Pensionen: Österreich ignoriert die Zeitbombe

Im ersten Quartal 2025 verzeichnete der Bundeshaushalt ein Defizit von über 7,5 Milliarden Euro. Über 6,6 Milliarden davon flossen in Zuschüsse zu den Pensionen. Das heißt: Nahezu neun von zehn Fehl-Euro im Budget entfallen auf die Pensionen. Diese Zahl macht unmissverständlich klar, dass die Konsolidierung der öffentlichen Finanzen ohne Reformen im Pensionssystem nicht gelingen kann.

Dabei ist eindeutig: So leicht, wie es in den letzten 30 Jahren war, als eine Generation geburtenstarker Jahrgänge nur relativ wenige Pensionisten finanzieren musste, wird es nie mehr. Und ja, wenn in den 2070ern die Boomer-Generation verstorben sein wird und die verbliebenen wenigen andere wenige finanzieren, ist das Schlimmste vorbei. Aber was uns unmittelbar bevorsteht, ist eine Phase, in der eine Generation mit relativ schwachen Jahrgängen die geburtenstarken Boomer finanziell durch die Pensionszeit tragen muss. Der Reformdruck ist immens, die politischen Maßnahmen sind mickrig.

KORRIDORPENSION: EIN KLEINER SCHRITT

Die Regierung verweist gerne auf die angekündigten Verschärfungen der Korridorpension. Tatsächlich wird das Antrittsalter um ein Jahr nach hinten verschoben, nämlich von 62 auf 63 Jahre. Doch diese Maßnahme bringt langfristig kaum Einsparung. Denn wer ein Jahr länger arbeitet, hat nicht nur ein zusätzliches Beitragsjahr, sondern auch eine höhere Pensionsleistung: geringere Abschläge, mehr Versicherungsmonate, höhere Bemessungsgrundlage. Die 5,1 Prozent Abschlag pro Jahr vor dem regulären Antrittsalter liegen fast genau im versicherungsmathematisch fairen Bereich. Das System atmet kurzfristig auf, zahlt aber langfristig mehr. Über die Lebensdauer der betroffenen Jahrgänge bleibt die Maßnahme finanziell praktisch neutral. Dazu kommt: Die Maßnahme betrifft nur wenige Menschen. 2024 gingen rund 12.000 Personen über die Korridorpension in den Ruhestand – bei insgesamt rund 99.000 Neupensionen. Und die Mehrheit dieser Gruppe hatte bereits über 43 Versicherungsjahre. Die


GERALD LOACKER

war von 2013 bis 2024 NEOS-Abgeordneter zum österreichischen Nationalrat. Heute ist er Geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens BWI.

Wirkung auf das Gesamtsystem bleibt also minimal. Andere Unstimmigkeiten im System werden nicht behoben. Etwa: Versicherte können auch dann eine Frühpension beantragen, wenn das eine Ausgleichszulage auslöst. Das heißt, jemand entscheidet sich freiwillig für eine Frühpension und löst damit eine Sozialleistung für Bedürftige aus. Das ist nicht nur fiskalisch fragwürdig, sondern auch systemwidrig.

Ein weiteres Beispiel: Auch wer das Korridorpensionsalter erreicht hat, darf noch ein Jahr in Arbeitslosigkeit verbleiben und erhöht dadurch seine Pension. Durch den Bezug einer Sozialversicherungsleistung (Arbeitslosengeld) wird eine andere (Pension) erhöht. Das ist mit ein Grund, warum relativ viele Versicherte aus der Arbeitslosigkeit in die Pension wechseln. Solche Fehlanreize verteuern das System unnötig und gehören beseitigt. Die Regierung kündigte zudem einen sogenannten Nachhaltigkeitsmechanismus an: Wird der bis 2030 geplante Anstieg des faktischen Pensionsalters nicht erreicht, sollen automatische Maßnahmen folgen. Ein ähnlicher Mechanismus wurde schon in der Reform 2003 unter Bundeskanzler Schüssel beschlossen, blieb aber folgenlos. Auch diesmal droht der Mechanismus im politischen Alltag zu verpuffen. Selbst wenn er greifen sollte, kommt er jedenfalls zu spät. Aus dem Nachhaltigkeitsmechanismus abgeleitete Maßnahmen könnten frühestens 2035 wirksam werden, da aus verfassungsrechtlichen Gründen das Pensionsrecht nicht abrupt geändert werden darf. Doch bis dahin sind die geburtenstarken Jahrgänge, die Babyboomer, bereits in Pension. Österreich verpasst also gerade das letzte Zeitfenster, um die Pensionsbombe rechtzeitig zu entschärfen, indem eine Reform die bedeutendsten Alterskohorten erfasst. Das Kernproblem liegt tiefer: im Rechenmodell. Der sogenannte Steigerungsbetrag von 1,78 Prozent pro Versicherungsjahr garantiert bei 45 Arbeitsjahren rund 80 Prozent der Bemessungsgrundlage als Pension. Das deckt die Kosten nur, wenn der Ruhestand kurz ist – etwa zwölf Jahre. Tatsächlich verbringen Österreicher im Schnitt über 22 Jahre in Pension. Das System der Witwenpensionen verschlechtert das Verhältnis von Beiträgen zu Leistungen zusätzlich.

In dieser Situation hilft dem System auch mehr Beschäftigung nur kurzfristig. Denn mehr Beitragszahler heute bedeuten mehr Leistungsbezieher morgen mit ebenfalls versicherungsmathematisch überhöhten Ansprüchen. Und wer lange arbeitet, zahlt zwar mehr ein, bekommt aber auch mehr heraus. Eine hohe Beitragsleistung ist aus Sicht des Umlagesystems keine Entlastung, sondern über die Lebensspanne gerechnet eine Belastung. Die Lösung ist klar: Die Pensionsformel muss an die gestiegene Lebenserwartung angepasst werden. Wer eine hohe Pension wie bisher will, müsste daher entweder länger arbeiten oder weiterhin früh gehen, aber mit weniger zufrieden sein.

PFLEGE: DIE NÄCHSTE WELLE

Die Politik scheut sich, das Pensionsalter anzuheben. Und gleichzeitig verschläft sie das nächste Problem: die Pflege. Circa 20 Jahre nach ihrem Pensionsantritt werden die Babyboomer pflegebedürftig sein, wieder finanziert durch eine schrumpfende Erwerbsbevölkerung. Dass die Jungen wenige sind, ist nicht ihre Schuld. Dass die Alten viele sind, liegt ebenfalls nicht in der Verantwortung der Jungen. Dass die Jungen so wenige sind, ist ein Ergebnis des Umstands, dass die Boomer-Generation zu wenige Kinder hatte.

Es ist daher legitim, die finanzielle Verantwortung für die Pflege zumindest teilweise jenen aufzubürden, die sie verursachen. Etwa über eine verpflichtende Pflegeversicherung für Pensionisten. Während Erwerbstätige 7,65 Prozent Krankenversicherungsbeitrag leisten, zahlen Pensionisten nur sechs Prozent. Eine Pflegeversicherung in Höhe der Differenz von 1,65 Prozent wäre mehr als gerecht. Sonst schieben die Boomer den nächsten Kostenblock auf die Folgegenerationen.

Die Pensionsbombe tickt. Politisches Getöse übertönt das Ticken. Währenddessen gehen die geburtenstarken Jahrgänge in Pension, mit hohen Ansprüchen und langen Lebenserwartungen. Der Pflegebedarf wird spätestens ab 2040 sprunghaft steigen – mit allen damit zusammenhängenden Schwierigkeiten, die notwendigen Pflegekapazitäten zur Verfügung zu stellen.

Die **smarte** Unternehmensnachfolge



In dieser Dekade steht bei Tausenden KMU eine Betriebsübergabe an. Fünf Grundsatzfragen und zehn Praxistipps sollen helfen, beim Generationenwechsel den Überblick zu behalten.

Oft ist das zu übergebende Unternehmen das Lebenswerk des Gründers bzw. der Familie, und es spielen neben betriebswirtschaftlichen Faktoren auch emotionale Fragen beim Übergabeprozess eine große Rolle. Jeder Fall ist für sich einzigartig und gesondert zu begleiten. Welche Schritte dennoch bei jeder Nachfolge zu beachten sind und welche Kriterien für einen erfolgreichen Prozess gelten, das soll in diesem Beitrag überblicksmäßig dargestellt werden. Wir beginnen mit fünf Fragen, die man sich vorab selbst stellen sollte.

IST IHR UNTERNEHMEN ÜBERGABETAUGLICH?

Es liegt in der Verantwortung des Übergebers, ein gesundes Unternehmen zu übergeben bzw. das Unternehmen vor der Übergabe zu sanieren. Sollte beides kein realistisches Szenario darstellen, stellt sich die Frage, ob nicht die Schließung des Unternehmens anzudenken ist. Bei der Ermittlung des Gesundheitszustands des Unternehmens kommen altbewährte Konzepte wie z. B. die SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) zur Anwendung.

WER TRITT DIE NACHFOLGE AN?

Idealerweise gibt es Nachfolgekandidaten innerhalb der Familie. Diese könnten ein Kind oder mehrere Kinder sein oder auch Personen aus dem Verwandtenkreis. Dabei sind vielerlei Konstellationen denkbar. Bei komplexeren Familienstrukturen ist die Teilungsfrage eine emotionale Sache, die bewusst sachlich zu diskutieren ist. Die Gefahr ist groß, dass falsch verstandene Rücksichtnahmen kontraproduktiv wirken. Es ist nicht zielführend, Dinge zu teilen, um den Anschein einer Gleichberechtigung zu wahren, dabei aber unternehmerische Erfolgspotenziale und Synergien zu zerstören. Unter den Nachfolgern ist niemandem gedient, einen Teil des Unternehmens zu übernehmen, der aber nicht erfolgreich geführt werden kann. Übergaben innerhalb der Familie haben meistens gemeinsam, dass diese auf einer unentgeltlichen Basis (Schenkung) stattfinden. Wenn die Übergabe innerhalb der Familie nicht möglich ist, sind die naheliegenden Überlegungen der Verkauf an Mitarbeiter (Management-Buy-out) oder der Verkauf an Unternehmensexterne – alle Optionen sollten offen diskutiert und evaluiert werden.

WELCHE ERWARTUNGEN ALS ÜBERGEBERIN ODER ÜBERGEBER HABEN SIE?

Wollen Sie zukünftig noch eine Managementposition im Unternehmen haben oder eventuell ein Aufsichtsratsmandat? Braucht es zur Absicherung des Lebensstandards im Alter noch laufende Einkünfte aus dem Unternehmen? Reicht das Familienvermögen aus, um alle Kinder „auszuzahlen“, oder müssen sich die nächsten Generationen weiterhin gemeinsam bei der unternehmerischen Sache engagieren? Haben Sie das Vertrauen in die nächste Generation, um loslassen zu können? Diese Fragen sollte man sich selbst ehrlich beantworten, da dabei etwaige Probleme im Zuge des Übergabeprozesses bereits proaktiv angegangen werden können und nicht im Nachhinein zum bösen Erwachen führen.

WIE VIEL, GLAUBEN SIE, IST IHR UNTERNEHMEN WERT?

Der Unternehmenswert ist in der Theorie der Unternehmensbewertung ein reiner Zukunftserfolgswert, der sich bei Fortführung des zu bewertenden Unternehmens auf Basis des zum Bewertungszeitpunkt bestehenden Unternehmenskonzepts mit allen realistischen Zukunftserwartungen im Sinne von Chancen und Risiken, der finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens sowie sonstiger Einflussfaktoren ergibt. Die Vergangenheit, sprich der bisherige Erfolg des Unternehmens, dient in der Theorie lediglich zur Überprüfung der Planungsrechnung und die für die Unternehmensbewertung getroffenen Annahmen, wirkt sich aber nicht unmittelbar auf den Unternehmenswert aus.

Anders ausgedrückt, ist rein das Zukunftskonzept der Firma wertbeeinflussend, sprich: Bei Fortführung des Unternehmens kommt es auf die Erfolgchancen der Zukunft an. Der so ermittelte Unternehmenswert kann sich im Ergebnis vom am Markt erzielbaren Preis unterscheiden. Der erzielbare Preis für Unternehmen bildet sich wie auch bei anderen Wirtschaftsgütern aus Angebot und Nachfrage (siehe zum Beispiel Börsenkurse). Hier spielen in der Praxis oft irrationale Faktoren eine Rolle, z. B. eine besondere Vorliebe, der Zeitfaktor oder strategische Überlegungen.

SOLL MAN SICH BEI DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE BERATEN LASSEN?

Es gibt für eine erfolgreiche Übergabe keine Patentlösung. Jede Unternehmensnachfolge verlangt einen individuellen Lösungsansatz und entsprechende Regelungen. Jedenfalls sollte mit einer Nachfolgeplanung frühzeitig begonnen werden und diese auch durch externe Berater begleitet werden. Ein Zeitrahmen von bis zehn Jahren ist dabei durchaus realistisch, auch um auf etwaige Entwicklungen und Erkenntnisse aus dem Übergabeprozess reagieren zu können. Man darf nicht vergessen, dass trotz der Herausforderungen der Unter-



ULRICH LANKMAYER
ist Steuerberater und Partner bei zobl.bauer Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung GmbH, Salzburg.

ZEHN PRAXISTIPPS FÜR DIE ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

1. Notfallregelungen schaffen: Testament, insbesondere bei minderjährigen Kindern.
2. Vorsorge für Schicksalsschläge – Absicherung des finanziellen Risikos, z. B. Ablebensversicherungen.
3. Keinen Investitionsrückstau aufkommen lassen.
4. Die Bonität des Unternehmens im Auge behalten, insbesondere das Eigenkapital.
5. Rechtzeitig an die eigene Altersvorsorge denken.
6. Frühzeitig Nachfolger aufbauen bzw. die Nachfolge planen.
7. Aufgabenverteilung zwischen Übergeber und Übernehmer mit klarer Abgrenzung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.
8. Finanzierende Banken in den Übergabeprozess einbinden.
9. Im Unternehmen und bei den Geschäftspartnern die Übergabe klar kommunizieren.
10. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

nemensnachfolge die normalen operativen Herausforderungen im Hinblick auf Strategie und strukturelle Anpassung des Unternehmens bestehen bleiben. Entscheidend ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Gesellschafterkreis und der Unternehmerfamilie auf einer sachlichen Basis, was ebenso für eine externe Moderation des Prozesses spricht. Die für eine Unternehmensübergabe entscheidenden Erfolgsfaktoren liegen nicht in der Fokussierung auf steuerliche und zivilrechtliche Regelungen, sondern im zwischenmenschlichen Miteinander der handelnden Personen. Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge braucht die Zieldefinition im Sinne: Wann bekommt wer was, und warum?

Die steuerliche Optimierung bei der Umsetzung ist im Ergebnis eine technische Umsetzung, die zu Optimierungspotenzialen führt, zu mehr aber auch nicht.



Zukunft sichern in Oberösterreich

Wie kluge Unternehmen dem Fachkräftemangel begegnen: mit Weiterbildung, mit Haltung und mit regionaler Verantwortung

Der Fachkräftemangel ist längst keine theoretische Bedrohung mehr, er ist gelebter Alltag in vielen Unternehmen, besonders in Oberösterreich. Statt Resignation braucht es mutige Strategien. Erfolgreiche Betriebe wissen: Wer heute in Bildung investiert, sichert sich morgen den Wettbewerbsvorteil. Ein gutes Beispiel ist das AQUA-Programm (arbeitsplatznahe Qualifizierung), das Unternehmen mit dringend benötigten Fachkräften zusammenbringt – individuell, praxisnah und mit sozialem Mehrwert.

VON DER HERAUSFORDERUNG ZUR CHANCE

GLORIA Implacment unter der Leitung von Senatorin Dr. Regina Leuchtenmüller ist seit über zehn Jahren eine zentrale Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Arbeitssuchenden. Das Herzstück: Menschen gezielt und effizient für Berufe qualifizieren, die am Markt dringend gebraucht werden. Möglich wird

das durch AQUA, ein Förderprogramm des AMS in Kooperation mit dem Land OÖ.

„Wir bringen motivierte Menschen und suchende Unternehmen zusammen – konkret, individuell und auf Augenhöhe“, sagt Leuchtenmüller. Die Teilnehmenden absolvieren ihre Ausbildung direkt im Betrieb – kein Theorieformat, sondern echtes On-the-Job-Training. Währenddessen beziehen sie Schulungsgeld vom AMS, sind voll sozialversichert, und es entstehen keine Lohn- oder Gehaltskosten für das Unternehmen.

„Wir von GLORIA verstehen uns als Brückenbauer. Wir hören zu, erkennen Potenziale und ermöglichen Perspektiven – auf beiden Seiten.“

Zielgruppen: Menschen mit beruflichem Neustart: Schul- und Studienabbrecherinnen und -abbrecher, Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger, Migrantinnen und Migranten, Menschen über 50 oder mit gesundheitlicher Neuorientierung. GLORIA vermittelt nicht nur, sondern begleitet persönlich durch den Prozess.



BEISPIEL WAGNER STAHL

Ein Erfolgsbeispiel ist Wagner Stahl. Geschäftsführerin und Senatorin Christine Wagner bildet aktuell eine Betriebslogistikerin über AQUA aus – zielgerichtet, effizient, mit Aussicht auf Fixanstellung. „Wir investieren in Menschen. Das ist unsere Zukunftssicherung.“

Fazit: Fachkräfte zu gewinnen, beginnt mit Haltung. GLORIA mit AQUA bietet nicht nur ein Modell, sondern eine Bewegung. Eine, die Mut macht – und Perspektiven schafft.



Dr. Regina Leuchtenmüller
A-4020 Linz, Herrenstraße 4
Telefon +43 732 77 19 38
Mobil +43 664 13 43 143
www.gloria.co.at

MITARBEITERBINDUNG NEU GEDACHT: WIE BETRIEBLICHE VORSORGE LÖSUNGEN UNTERNEHMEN STÄRKEN



Foto: Christine Nestler-Kenzian

Senator Lukas Poiss, Geschäftsführer
VERAG Versicherungsmakler GmbH.

In Zeiten des Fachkräftemangels und eines sich wandelnden Arbeitsmarkts stehen Unternehmen mehr denn je vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu halten. Neben einem attraktiven Gehalt und flexiblen Arbeitsmodellen rücken zunehmend Benefits in den Fokus, die echte Sicherheit und Wertschätzung vermitteln. Zwei Instrumente stechen dabei besonders hervor: die betriebliche Altersvorsorge (§ 3 Abs. 1 Z 15 lit. b EStG 1988) und die Möglichkeit von Gruppenkrankenversicherungen.

VORSORGE ALS STRATEGISCHES BINDUNGSINSTRUMENT

Viele Unternehmen unterschätzen das Potenzial, das in maßgeschneiderten Lösungen steckt. Dabei sind sie weit mehr als ein „Nice to have“ – sie sind ein starkes Signal an die Belegschaft: „Wir kümmern uns um euch – heute und in Zukunft.“

Der § 3 Abs. 1 Z 15 lit. b EStG 1988 bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, steuerlich begünstigt in eine Pensionsvorsorge, Kranken- oder Unfallversicherung zu investieren. Für Unternehmen bedeutet das: Sie schaffen ein zusätzliches Bindungselement, das über Jahre hinweg wirkt. Besonders attraktiv: Beiträge können lohnnebenkostenneutral gestaltet werden – ein Vorteil für beide Seiten.

GESUNDHEIT ALS BENEFIT: DIE GRUPPENKRANKENVERSICHERUNG

Noch unmittelbarer spürbar ist der Nutzen einer Gruppenkrankenversicherung. Sie ermöglicht den Zugang zu Leistungen, die über die gesetzliche Krankenversicherung hinausgehen – etwa zu Wahlarztbehandlungen, alternativen Heilmethoden oder schnellerer Diagnostik. Gerade in Zeiten steigender Gesundheitskosten und langer Wartezeiten ist das ein unschätzbare Vorteil. Für Unterneh-

men ergibt sich daraus ein doppelter Nutzen: Einerseits steigen Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter, andererseits sinken krankheitsbedingte Ausfälle – ein echter Produktivitätsfaktor.

FAZIT: VORSORGE IST WERTSCHÄTZUNG

In meiner täglichen Arbeit mit Unternehmen aller Größenordnungen sehe ich: Wer in die Vorsorge seiner Mitarbeiter investiert, investiert in die Zukunft seines Unternehmens. Es geht nicht nur um finanzielle Sicherheit, sondern um ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Vertrauens. Und genau das ist es, was Mitarbeiter heute suchen – und was sie bleiben lässt.

**Nachhaltige Mitarbeiterbindung
beginnt mit echter Fürsorge.**

Gesellschafterstreit vermeiden



Die maßgeschneiderte Gestaltung des GmbH-Gesellschaftsvertrags unterbindet Konflikte und ist belastbare Basis für den unternehmerischen Erfolg.

Gesellschafterstreitigkeiten können erhebliche wirtschaftliche Schäden verursachen. Ein durchdachter Gesellschaftsvertrag kann solchen Konflikten effektiv vorbeugen. Bei der GmbH und bei der Flexiblen Kapitalgesellschaft, auf die die Normen der GmbH zum Großteil anwendbar sind, bestehen zahlreiche Möglichkeiten, um potenzielle Streitpunkte vorweg zu regeln und zu vermeiden.

1. BESONDERE RECHTE UND BEFUGNISSE VON GESELLSCHAFTERN

Gerade in Pattsituationen ist jener Gesellschafter, der auch Geschäftsführer ist, praktisch oft im Vorteil. Deshalb sollte schon im Gesellschaftsvertrag geregelt werden, ob einem Gesellschafter auch ein Sonderrecht auf Geschäftsführung oder das Recht zur Nominierung und Abberufung eines Geschäfts-

führers samt Bestimmung der jeweiligen Vertretungsbefugnis zukommt. Streitträchtige Themen wie die Entlohnung von Gesellschafter-Geschäftsführern sollten darüber hinaus klar im Gesellschafts- oder Anstellungsvertrag geregelt werden. Zusätzlich können Zustimmungspflichten mit besonderen Mehrheiten bei bestimmten Rechtsgeschäften (z. B. auch bei Geschäften mit nahen Angehörigen) vorgesehen werden.

2. GENERALVERSAMMLUNG

Im Alltag werden fast alle Gesellschafterbeschlüsse im Umlaufwege gefasst, im Konfliktfall ist jedoch die Generalversammlung von zentraler Bedeutung. Das Gesetz regelt bei der GmbH nicht, wer den Vorsitz in der Generalversammlung übernehmen darf oder welche Kompetenzen damit verbunden sind. Gerade die Kompetenz zur Feststellung des Beschluss-


**CHRISTOPH JEANNÉE UND
LUKAS HROVAT**

sind Rechtsanwälte der Sozietät Jeannée Mikula & Partner/Wien, einer Marke der Jeannee Rechtsanwalt GmbH.

ergebnisses ist aber entscheidend für die Verteilung der Rollen im nachfolgenden Beschlussanfechtungsprozess.

Ebenso wichtig sind erhöhte Mehrheitserfordernisse für bedeutende Beschlüsse (z. B. Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern) sowie klare Regelungen zur Gewinnausschüttung (gesetzliche Regelung: Vollausschüttung).

3. KÜNDIGUNG UND EXITKLAUSELN: KLARHEIT BEIM AUSSCHIEDEN

Weder bei der GmbH noch bei der FlexCo gibt es ein (ordentliches) gesetzliches Kündigungsrecht der Gesellschaft. Im schlimmsten Fall muss der Minderheitsgesellschafter in der Gesellschaft verbleiben und kann durch stetige Gewinnvorträge „ausgehungert“ werden. Eine gesellschaftsvertragliche Kündigungsmöglichkeit und Abfindungs- bzw. Exitklauseln schaffen Klarheit über Bedingungen und Folgen des Austritts eines Gesellschafters.

Beispielhaft sei etwa die Russian-Roulette-Klausel angeführt, bei der ein Gesellschafter dem anderen anbietet, seinen Anteil zu einem von ihm festgelegten Preis zu kaufen. Der andere muss dann entscheiden, ob er kauft oder seinen eigenen Anteil zu denselben Konditionen verkauft. Varianten sind One-Way-Sell (Verkaufsanbot), One-Way-Buy (Kaufanbot), Offer-to-Buy-or-Sell (die Wahl dem anderen überlassen).

Bei der Texas-Shoot-out-Klausel kann ein Gesellschafter ein initiales Angebot des anderen akzeptieren oder ein höheres Gegenangebot legen. Das Prozedere dauert so lange, bis einer der Gesellschafter das Angebot des anderen annimmt.

In beiden Fällen sind Annahmefrist und Anwendungsfall (z. B. Deadlock) klar zu definieren. Eine „Cooling-down“-Phase kann helfen, eine gütliche Lösung zu finden.

4. ABFINDUNGSREGELUNGEN: FAIRNESS BEIM AUSSCHIEDEN

Zur Vermeidung von Streitigkeiten sollte die Methode der Abfindungsberechnung (z. B. Wiener Verfahren, Verkehrswert oder ein sonst vertretbarer/angemessener Wert) im Vertrag klar geregelt sein. Besonders zu beachten ist die Regelung der Abfindung im Insolvenzfall. Zwar ist es grundsätzlich zulässig, im Gesellschaftsvertrag für diesen Fall eine Abfindung (auch unter dem Verkehrswert) vorzusehen. Aus Gründen des Gläubigerschutzes ist aber zwingend erforderlich, dass diese Vereinbarung für sämtliche Fälle freiwilligen und unfreiwilligen Ausscheidens gilt. Andernfalls ist die Klausel sittenwidrig (Gläubigerbenachteiligung) und daher nichtig.

5. ÜBERTRAGUNGSBESCHRÄNKUNGEN UND DEADLOCK-MECHANISMEN

Da GmbH-Anteile grundsätzlich unteilbar (§79 Abs 1 GmbHG) sind und selbst eine Einpersonen-GmbH im Erbfall zu einer Gesellschaft mit mehreren Gesellschaftern werden kann, sollte der Gesellschaftsvertrag auch die Modalitäten der Teilbarkeit und Übertragung von Gesellschaftsanteilen, sei es durch Rechtsgeschäft unter Lebenden oder von Todes wegen, klar regeln.

Neben Zustimmungsvorbehalten bei der Übertragung durch (qualifizierte) Gesellschafterbeschlüsse können Vorkaufs- und Aufgriffsrechte, Tag-along-Klauseln (Mitverkaufsrecht des Minderheitsgesellschafters bei Anteilsverkauf durch den Mehrheitseigner) und Drag-along-Klauseln (Mitverkaufspflicht) vereinbart werden.

Paritätisch besetzte Gesellschaften sind zudem besonders anfällig für Blockadesituationen. In diesen können Einschränkungen des Weisungsrechts der Gesellschafter, suspensive Vetorechte zur Überbrückung von Meinungsverschiedenheiten, Dirimierungsrechte und Schiedsentscheidungen durch externe Dritte helfen.

6. FLEXCO: DIE MODERNE GESELLSCHAFTSFORM/ „GMBH PLUS“

Mit der FlexCo wurde 2024 eine neue Gesellschaftsform in Österreich eingeführt, die die Vorteile der GmbH mit Flexibilitätselementen der AG vereint. So ermöglichen etwa Unternehmenswertanteile eine Gewinnbeteiligung ohne Stimmrecht. Für die Anteilsübertragung reicht bei der FlexCo bereits die Schriftform, und das Rechtsgeschäft kann anstelle eines Notariatsakts durch eine vom Notar/Anwalt errichtete Urkunde erfolgen. Ferner können Umlaufbeschlüsse ohne Zustimmung aller Gesellschafter gefasst werden, sofern allen Stimmberechtigten eine Teilnahme ermöglicht wird. Mit der FlexCo wurde eine neue Gesellschaftsform eingeführt, die durch ihre flexiblen Elemente neue Alternativen bietet. Ein durchdachter Gesellschaftsvertrag kann daher helfen, Konflikte zu vermeiden, Kosten zu sparen und die Handlungsfähigkeit der Gesellschaft zu sichern. Auch bei der Gründung einer Einpersonen-GmbH, bei Zeitdruck und ohne viel Mehraufwand sollte zumindest ein Grundgerüst ergänzender Regelungen in den Gesellschaftsvertrag aufgenommen werden. Die oft in der Praxis anzutreffenden minimalistischen Vertragsschablonen können sich im Konfliktfall oder Erbfall als kostspielige Fundgrube für vermeidbare Streitigkeiten erweisen.

**Was passiert mit
unserem Geld?**



News

Wir haben da noch
eine Frage.

Österreich und Vietnam vereinbaren **150 Millionen Euro Soft-Loans**

Im Juni unterzeichneten Vertreter des österreichischen und des vietnamesischen Finanzministeriums in Hanoi ein neues Rahmenabkommen zur finanziellen Zusammenarbeit, das am 1. August 2025 in Kraft getreten ist. Es umfasst ein Gesamtvolumen von 150 Millionen Euro zur Finanzierung von Projekten des öffentlichen Sektors in Vietnam. Davon entfallen 100 Millionen Euro auf gebundene und 50 Millionen Euro erstmals auf ungebundene Hilfskredite. Unterstützt werden Vorhaben in Wirtschaft, Umwelt, Klimaschutz, Soziales und Gesundheit. Die OeKB übernimmt die Refinanzierung für beteiligte Banken und erleichtert damit österreichischen Exportunternehmen den Zugang zu Soft-Loan-Projekten.



Geschäftschancen vor Olympia in Italien

Mit dem neuen Infrastrukturgesetz (D.L. 73/2025), das am 16. Juli 2025 in Kraft getreten ist, schafft Italien die gesetzliche Grundlage für beschleunigte Bauvorhaben im Vorfeld der Olympischen Winterspiele Milano-Cortina 2026 und zur Umsetzung des nationalen Wiederaufbauplans. Für österreichische Unternehmen, die sich an den Ausschreibungen beteiligen oder als Zulieferer aktiv werden möchten, eröffnen sich durch das Gesetz neue Chancen. Das Gesetz enthält 17 Maßnahmenpakete, darunter die Reaktivierung des Brückenprojekts über die Straße von Messina, Vereinfachungen im Vergaberecht sowie Investitionen in Bahn-, Energie- und Logistikinfrastruktur. In Venetien und in der Lombardei starten konkrete Bauprojekte, etwa Seilbahnen, Wasserbauwerke und Verkehrsknoten. Ausschreibungen laufen über das italienische Infrastrukturministerium und dessen Onlineplattform. Das italienische Infrastrukturgesetz hat ein Gesamtvolumen von 222,1 Milliarden Euro.



Gewinne in Osteuropa unter Druck

Laut einer aktuellen Umfrage des Kreditversicherers Atradius kämpfen Unternehmen in Osteuropa mit steigenden Kosten und zunehmenden Zahlungsausfällen. Obwohl 55 Prozent der Betriebe steigende Umsätze erwarten, rechnen nur 39 Prozent mit höheren Gewinnen. Ursache ist der anhaltende Kostendruck, etwa durch Energiepreise und Forderungsmanagement. 41 Prozent berichten von steigenden Ausgaben zur Absicherung vor Zahlungsausfällen. Viele Firmen kürzen Zahlungsfristen oder setzen verstärkt auf Kreditversicherungen. Besonders kritisch: 21 Prozent erwarten eine Verschlechterung der Zahlungsmoral. Der gesamte Report von Atradius mit Länderanalysen ist auf der Unternehmenswebseite verfügbar.



Wer das Gas hat, hat die **Macht**

Warum die Energiewende zur globalen Machtfrage geworden ist – und was Österreich jetzt tun muss.



ANDREAS BLOCHBERGER
ist Geschäftsführer von BioPower GmbH,
Österreichs größtem Biogas-Produzenten.

Die Kontrolle über Energie war immer ein Machtfaktor. Wer die Kohle hatte, hatte das Sagen. Wer Öl exportierte, bestimmte das geopolitische Spiel. Heute aber verschiebt sich das Kräfteverhältnis. Energiepolitik ist nicht mehr bloß ein wirtschaftlicher Faktor, sie ist Sicherheits-, Technologie- und Außenpolitik zugleich. In einer Welt, in der sich Macht zunehmend über Resilienz und Innovationskraft definiert, hat fossile Abhängigkeit keinen Platz mehr.

Die Energiepolitik der USA unter Donald Trump ist ein Lehrstück dafür, wie nationale Selbstversorgung mit fossilen Brennstoffen als geopolitisches Instrument eingesetzt wird. Die Devise: Unabhängigkeit durch Öl und Gas – koste es, was es wolle. Die Folgen für Europa waren deutlich spürbar: Unternehmen zahlten bis zu drei Mal so viel für Energie wie ihre amerikanischen Konkurrenten. Europa agierte lange kostenfixiert statt strategisch. Die tiefe Abhängigkeit von russischem Gas wurde zur offenen Flanke, sichtbar mit dem Angriffskrieg auf die Ukraine.

GEOPOLITISCHE LEKTION AUS DEM GASKRIEG

Die vermeintlich günstigen Importe wurden plötzlich teuer, nicht nur finanziell, sondern auch sicherheitspolitisch. Das Modell der fossilen Weltordnung ist dysfunktional geworden. Wer heute in fossile Abhängigkeiten investiert, verpasst die Chance auf Resilienz und riskiert seine sicherheitspolitische Souveränität. Die globale Bühne verändert sich. Russland hält krampfhaft an fossilen Exporten fest, während China längst Milliarden in Windkraft, Photovoltaik und Speichertechnologie steckt. Wer heute Erneuerbare skaliert, investiert nicht nur in CO₂-freie Energie, sondern in globale Gestaltungsmacht. Die Energiewende wird so zum geopolitischen Gamechanger.

Für Europa bedeutet das: Die Energiewende darf nicht als Kostenrisiko gesehen werden – sie ist ein strategischer Hebel. Das betrifft nicht nur den Stromsektor. Gerade speicherbare Energieformen wie grünes Gas und Wasserstoff werden zum Schlüssel, um industrielle Prozesse abzusichern, Engpässe abzufedern und Netzstabilität zu gewährleisten. Länder wie Dänemark zeigen, wie es geht: Bereits 2023 stammten fast 40 Prozent des dort eingespeisten Gases aus Biogas.

In Österreich hingegen liegt der Biomethan-Anteil bei mageren 0,2 Prozent. Das zeigt: Unser Innovationspotenzial ist bei Weitem nicht ausgeschöpft. Dabei könnten wir mit dem vorhandenen Know-how, den verfügbaren Reststoffen und der technischen Infrastruktur schon viel weiter sein.

Österreich befindet sich mittlerweile im dritten Rezessionsjahr in Folge. Wifo-Direktor Gabriel Felbermayr zeichnet ein düsteres Bild: Österreich drohe ein „Jahrzehnt ohne Wachstum“. Vor allem die stark gestiegenen Kosten hätten die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Exporteure untergraben: „Die Wettbewerber haben uns abgehängt.“ Auch IHS-Chef Holger Bonin warnt im „trend“ (März 2025) vor strukturellen Versäumnissen – und betont wie Felbermayr: Die Probleme seien „größtenteils hausgemacht“.

EIN APPELL AN DIE REPUBLIK

Die strategische Bedeutung von Energie wächst weiter. Wer Energie importieren muss, importiert auch Unsicherheit. Wer eigene Ressourcen entwickelt, wird wirtschaftlich und politisch unabhängiger. Das gilt für Strom ebenso wie für Gas. Grünes Gas aus heimischer Produktion bietet Versorgungssicherheit rund um die Uhr – wetterunabhängig, speicherbar, regional erzeugt.

Deshalb braucht es jetzt klare politische Rahmenbedingungen für den Ausbau von Biomethan, von Netzen, Speichern und Digitalisierung. Es braucht CO₂-Bepreisung mit Weitblick, Investitionssicherheit statt Gesetzeschaos und eine konsequente Innovationsagenda. Der technologische Vorsprung von heute ist die geopolitische Stabilität von morgen.



Machtspiele. Dänemark deckt fast 40 Prozent des dort eingespeisten Gases aus Biogas. In Österreich liegt der Biomethan-Anteil bei 0,2 Prozent.



SENAT INTERNATIONAL

Boom

Die Rolle Europas in der Welt





DIETER HÄRTHE
ist Vorstandsvorsitzender des Senate
of Economy International.

Die Sache mit den Prioritäten. Europa droht sich zu verzetteln. Seine Rolle ist es nicht, die Verschlusskappen auf Plastikflaschen zu regeln. Europas Rolle ist es, sich inmitten des globalen Umbruchs als starker Player zu positionieren.

Ganz ehrlich: Aachen hat uns nicht viel weitergebracht. Die Verleihung des Karlspreises an die Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen zu Christi Himmelfahrt bot zwar reichlich Anlass, bedeutende Worte über Zustand und Zukunft der Europäischen Union zu verlieren. Aber es ist jetzt nicht die Zeit, zu reden. Wir wollen Taten sehen. Immer wieder hat die EU Krisen benötigt, um daraus zu lernen und voranzukommen. Immer wieder hieß es in schweren Krisen, das sei ein Weckruf für Europa. Manchmal hat er tatsächlich genützt, doch meist ist der Weckruf verhallt.

Zur Zeit kommen auf Europa sehr viele Weckrufe zu. Nicht nur aus Russland, nicht nur aus den vielen anderen Krisenregionen. Der lauteste Weckruf kommt ausgerechnet von der anderen Seite des Atlantiks, und diesen Weckruf aus Washington muss die EU wirklich ernst nehmen. Bei aller Ratlosigkeit über die Entwicklung beim transatlantischen Partner, dem Europa und besonders Deutschland bekanntlich viel zu verdanken haben: Was könnte der EU Besseres passieren, als dass Donald Trump wieder ins Weiße Haus eingezogen ist und ganz besonders die Europäer fast schon lustvoll herausfordert? Europa, das sich oft zu verzetteln droht, muss jetzt endlich seine Rolle in der Welt finden und ausfüllen. Seine Rolle ist nicht, die Verschlusskappen auf Plastikflaschen zu regeln. Seine Rolle ist auch nicht die Schaffung realitätsfremder Lieferkettengesetze, die gut gemeint, aber für die Unternehmen katastrophal sind. Seine Rolle ist es, sich inmitten des globalen Umbruchs als Player zu positionieren, der gehört und ernst genommen wird. Die EU muss als starker Player auftreten, der auf internationale Herausforderungen schnell und gemeinsam reagiert. Im strategischen Wettbewerb geht es nicht nur um die politische Dimension, sondern vor allem um die neuen ökonomischen Realitäten.

Wie relevant ist die EU in den Regionen des Globalen Südens und den atemberaubenden aufstrebenden Schwellenländern? Ist man sich in Brüssel bewusst, welche Verantwortung die EU hat? Für die Unternehmen in der EU ist es essenziell, wie die EU in der Welt aufgestellt ist, ob sie ihr Handeln verstehen und ob sie Vertrauen haben. Davon hängen viele unternehmerische Entscheidungen ab, die die neue Realität beeinflussen. Die Realität im gegenwärtigen schwierigen Umfeld zwingt Unternehmen, besonders gründlich zu prüfen, ob sie Investitionen wagen und wie sie sich resilient und zukunftsfähig aufstellen können.

Da geht es nicht um weitere bürokratische Auflagen oder neue Vorschriften in Steuerfragen, da geht es ganz einfach um das große Ganze, die Strategie, eben um Europas Rolle in der Welt. Voraussetzung dafür ist das Selbstverständnis der EU. Oft drängt sich der Eindruck auf, das Ziel ist aus den Augen geraten – sofern es jemals ein klares Ziel gegeben hat. Vereinigte Staaten von Europa? Ein zentralistisches Europa? Das ist keineswegs empfehlenswert. Das beste Modell unseres vielfältigen Kontinents liegt eindeutig in einem föderalistischen Europa. Das Subsidiaritätsprinzip sollte dabei Priorität haben, was in Brüssel gelegentlich übersehen oder in Frage gestellt wird. Aber in den großen Fragen – Außen-, Sicherheits-, Migrationspolitik – wäre eine gemeinsame Stimme der Europäer enorm wichtig. Im späten Frühling war die Karlspreisverleihung in Aachen ein Anlass zur Standortbestimmung und zu Absichtserklärungen. Aber die hat man schon so oft gehört. Wir brauchen mehr als Worte. Wir wollen stolz sein auf Europas Rolle in der Welt.

Seit meinem 16. Lebensjahr engagiere ich mich in verschiedenen Organisationen für ein vereintes Europa. Ob ich ein starkes vereintes Europa noch erlebe?

Es würde mich freuen.

Wohin geht die Reise für Europa?



News

Wir haben da noch
eine Frage.

Linzer Forscher erhält **Spitzenpreis** für **Quantencomputer-Studie**



Der Quanteninformatiker Richard Küng der JKU Linz wurde beim International Congress of Basic Science in Peking mit dem renommierten „Frontiers of Science Award“ ausgezeichnet. Dieser Kongress ist eine der wichtigsten wissenschaftlichen Veranstaltungen in China. Gemeinsam mit Hsin-Yuan Huang und John Preskill (Caltech) entwickelte er die Methode „Classical Shadows of Quantum States“, mit der sich Quanteninformatiken effizient auslesen lassen. Die Arbeit erschien 2020 in „Nature Physics“. Der Preis ist mit 25.000 US-Dollar dotiert. Der gebürtige Mühlviertler Richard Küng hat 15 Jahre seines Lebens an den besten Universitäten der Welt studiert und gearbeitet (ETH Zürich, University of Cambridge, California Institute of Technology u. a.), bevor er vor fünf Jahren an die JKU kam.

aws fördert digitale Projekte in KMU

Es ist nicht neu, aber es wird immer wieder neu gestylt. Und vor allem: Es hat Bestand. Das Förderprogramm KMU. DIGITAL 4.0 des Austria Wirtschaftsservice richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Österreich, die Digitalisierungsprojekte realisieren wollen. Voraussetzung ist eine zuvor absolvierte geförderte Beratung. Gefördert werden aktivierungspflichtige Investitionen in digitale Technologien, Prozesse oder Systeme wie beispielsweise Webshops, CRM, ERP, IT-Security oder digitale Verwaltungsanwendungen. Das Programm richtet sich ausdrücklich nicht an rein digitale Unternehmen, sondern an KMU mit physischer Betriebsstätte in Österreich. Je nach Ausrichtung kann entweder ein Projekt mit reinem Digitalisierungsschwerpunkt oder ein solches mit zusätzlichem Nachhaltigkeitsbezug eingereicht werden. Der maximale Zuschuss beträgt 6.000 Euro, was bis zu 30 Prozent der förderbaren Kosten entspricht. Die Projektkosten müssen dabei zwischen 2.000 und 30.000 Euro liegen. Einreichungen sind laufend über den aws-Fördermanager möglich, solange Budgetmittel vorhanden sind. Weitere Informationen bietet die Website kmudigital.at.



BCG-Studie: **KI verändert Arbeit** – aber die Basis bleibt zurück

Laut der aktuellen globalen BCG-Studie „AI at Work 2025“ nutzen über 75 Prozent der Führungskräfte generative KI mehrmals pro Woche, doch bei den Mitarbeitenden an der Basis liegt die Nutzung bei nur 51 Prozent. Viele Unternehmen erkennen, dass reine Tool-Einführung nicht reicht: Erst durch das vollständige Umgestalten von Arbeitsprozessen („Reshaping“) entsteht echter Mehrwert. Unternehmen, die diesen Weg gehen, berichten von Zeitersparnis, besserer Entscheidungsqualität und strategischerer Arbeit. Entscheidend dafür sind Führungssupport, passende Tools und mindestens fünf Stunden KI-Training. Die vollständige Studie mit Ergebnissen aus elf Ländern ist unter bcg.com abrufbar.

WIRTSCHAFT ○

Boom



Mit **KI** zur besseren Entscheidung



MARTIN RIEGER
ist Center-Direktor für Nachhaltige
Produktion und Logistik der Fraunhofer
Austria Research GmbH.

Von Produktentwicklung bis zur Instandhaltung, von Produktionsplanung bis Bestandsoptimierung: wo Algorithmen im Betrieb wirklich helfen.

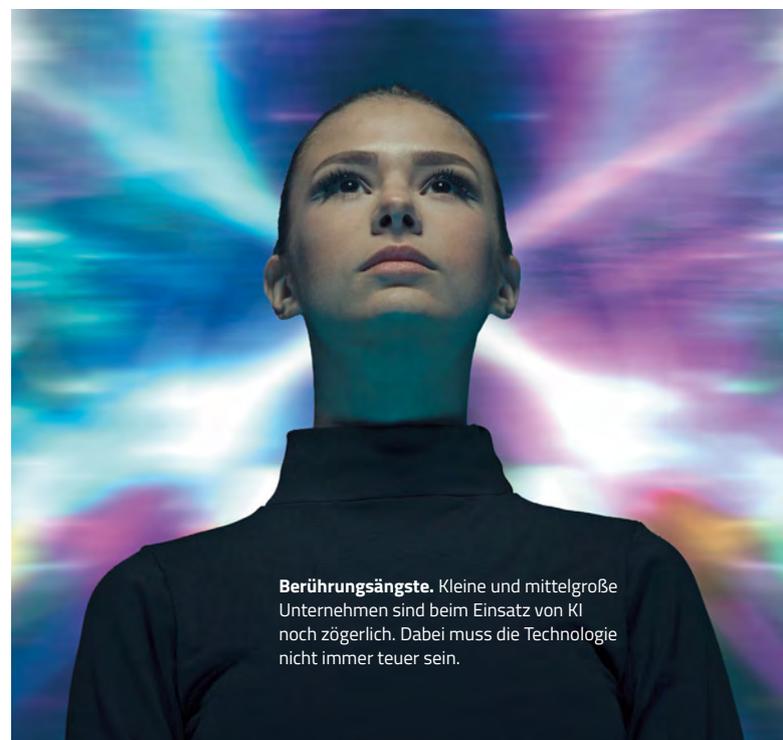
Im Alltag ist künstliche Intelligenz längst angekommen: Fast jede und jeder fragt einen Chatbot um Rat, lässt sich Texte und E-Mails verfassen oder fährt mit dem Auto eine durch KI optimierte Route entlang. Grundsätzlich gilt zwar dasselbe für Industrie und Handel, doch ist hier die Durchdringung noch bei Weitem nicht so groß. Beschäftigt man sich aber, so wie wir es in der Projektarbeit mit unseren Industriepartnern tun, mit den Prozessen in den Unternehmen, wird schnell offensichtlich, dass die Suche nach geeigneten Anwendungsfällen in vollem Gange ist. Ist diese erfolgreich, werden sich Anwendungsfälle – natürlich in individuell angepasster Form – auch auf andere Unternehmen übertragen lassen. Es ist zu erwarten, dass sich der Einsatz von KI in diesen Gebieten rasant beschleunigen wird.

Natürlich ist KI kein Selbstzweck, sondern sollte eingesetzt werden, wo ein nachweisbarer Benefit erzielt werden kann. Dasselbe gilt für Digitalisierung. Dass dieser Benefit und die potenziellen Anwendungsbeispiele nicht immer gleich ersichtlich sind, mag der Grund sein, warum gerade kleinere und mittelgroße Unternehmen KI noch nicht allzu häufig im Einsatz haben. Beim Einschätzen oder Errechnen des wirtschaftlichen Vorteils sollte beachtet werden, dass KI nicht immer teuer sein muss. Manchmal sind kleine, günstigere und lokal auf den eigenen Servern betriebene Lösungen völlig ausreichend.

Dass KI-Lösungen greifbare Vorteile bringen können, sehen wir bei unseren Projektpartnern sowohl in den direkten als auch in den indirekten Bereichen. Die Einsatzgebiete, die wir bereits erfolgreich bearbeiten konnten, sind Produktentwicklung, Instandhaltung, Produktionsplanung, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Bedarfsplanung, Bestandsoptimierung und der After-Sales-Bereich. Vorteile, die dort erzielt wurden, reichen von Qualitätsverbesserungen über Kostenreduktionen und Durchlaufzeitverkürzung bis hin zur Wissenssicherung, die in der Zeit von Pensionierungswellen und demografischem Wandel immer wichtiger wird.

DIE VORREITER

Große, innovative Konzerne haben beim Thema KI bereits eine Vorreiterrolle eingenommen. Das angesprochene Wissensmanagement hat beispielsweise Infineon bereits im Einsatz. In einem gemeinsamen Projekt konnten wir durch den Einsatz von KI in Form eines Large Language Models ein kognitives Assistenzsystem entwickeln, welches den Instandhalterinnen und Instandhaltern der Ionenimplantation ermöglicht, über einen Chatbot mit den jeweiligen Instandhaltungsdaten in Kommunikation zu treten. Dies ermöglicht eine nahtlose Interaktion mittels natürlicher Sprache mit spezifischen Domäneninformationen und den Abruf von Wissen aus einer Vielfalt von Datenquellen wie Schulungsunterlagen, Instandhaltungsdokumentationen und diversen Datenbanktypen. Ein besonders wichtiges Merkmal des Tools ist die Fähigkeit, dynamische Performance-Reports in Echtzeit zu generieren und zu analysieren. Dabei bleiben die Daten stets unter Kontrolle, denn es wurde ausschließlich mit On-Premise-Modellen gearbeitet, die gemeinsam bei Infineon Austria in Betrieb genommen wurden.



Berührungspunkte. Kleine und mittelgroße Unternehmen sind beim Einsatz von KI noch zögerlich. Dabei muss die Technologie nicht immer teuer sein.

Ein Familien- unternehmen mit **Gefühl fürs Wohnen.**

„Wohnen ist etwas sehr Persönliches. Es geht sowohl um Möbel als auch darum, wie sich Menschen in ihren vier Wänden fühlen.“

Margit Stadler-Schauer und Karl Schauer



Foto: Sabine Kneidinger

Von links: Karl Schauer, Karla Lilli Schauer, Karl Josef Schauer und Margit Stadler-Schauer.

Wohnwelt Maier und **See+maschik** stehen für ein Gefühl von Zuhause, das weit über Einrichtung hinausgeht. Hier nimmt man sich Zeit, um Menschen kennenzulernen, Wünsche zu verstehen und Räume zu gestalten, die wirklich passen.

Ob bodenständig bei Wohnwelt Maier oder exklusiv bei See+maschik – immer steht der Mensch im Mittelpunkt. Gute Beratung braucht Zeit, und die nehmen wir uns mit Überzeugung, Erfahrung und Leidenschaft.

Auch für Unternehmen sind wir der richtige Partner: Mit durchdachten Einrichtungskonzepten für Büros, Hotels oder Immobilien schaffen wir Atmosphäre, Stil und Funktionalität – präzise geplant, kreativ gedacht und individuell umgesetzt.

www.wohnwelt-maier.at | www.see-maschik.at

Sechs Mal in Oberösterreich: Schärding, Grieskirchen, Linz, Wels, Ried und Neuhofen im Innkreis.

Boom

Ein weiteres Beispiel zum Thema Wissensmanagement ist ein Projekt, das wir derzeit mit einem Unternehmen durchführen. Dort erarbeiten wir gemeinsam ein KI-basiertes Recommender-System, das die am besten passende Konstruktionszeichnung aus der Vergangenheit findet und so den Aufwand an Umkonstruktionen minimiert. Bei der Rexel Austria GmbH konnten wir demonstrieren, welcher Mehrwert in der systematischen Auswertung und Verschränkung großer Datenmengen liegt. 30 Millionen Buchungszeilen, die im Projekt zu insgesamt 1,1 Milliarden Datenzeilen verarbeitet wurden, machten es möglich, für jeden einzelnen Artikel die beste Zuordnung zu den Lager- und Kommissioniertechnologien zu ermitteln. In Verbindung mit dem erwarteten Wachstum der einzelnen Artikel wurden die Auswirkungen auf die verschiedenen Lager- und Funktionsbereiche sowie der zukünftige Flächenbedarf festgestellt. So konnten wichtige Fragen zur zukünftigen Standortentwicklung beantwortet und die logistischen, wirtschaftlichen und sozial nachhaltigen Rahmenbedingungen für die Bewältigung des zukünftigen Wachstums geschaffen werden.

GEGENWART UND ZUKUNFT

Man sieht an diesen Beispielen: Etliche Unternehmen können bereits jetzt von Digitalisierung und KI profitieren. Die Forschung geht dabei natürlich weiter, und es ist zu erwarten, dass sich dadurch zahlreiche neue Anwendungsfälle ergeben.

Im aktuell laufenden, von der FFG geförderten Forschungsprojekt „AI Enabled Sustainability Jurisdiction Demonstrator“, kurz „Analyzer“, wird von meinen Kolleginnen und Kollegen derzeit ein Tool entwickelt, das Unternehmen beim Erfüllen der CSRD-Anforderungen unterstützt. Grund dafür ist, dass die Erfüllung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) viele Unternehmen vor Herausforderungen stellt: Sie verfügen nicht über die nötigen personellen Ressourcen, um die wirtschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens entsprechend der EU-Taxonomie zu kategorisieren. Andere Forschungsaktivitäten widmen sich dem Thema Energie, wie zum Beispiel das Projekt UMBERTO, das zur CO₂-Emissionsreduktion in der Sachgüterproduktion beitragen wird.

Die Beispiele zeigen, dass sich Unternehmen bereits intensiv mit Digitalisierung und KI beschäftigen und dass zahlreiche Anwendungsfälle mit Produktivitätssteigerungspotenzial in den Unternehmen existieren. Sowohl in Großunternehmen als auch in KMU. Wir sehen auch, dass sich die technischen und methodischen Möglichkeiten rasant weiterentwickeln. Zahlreiche neue, gewinnbringende Anwendungsfälle sind zu erwarten, und Wissen, das vor einigen Monaten noch aktuell war, kann heute schon überholt sein. Es lohnt sich für die Unternehmen, am Ball zu bleiben. Ein intensiver und regelmäßiger Austausch mit Expertinnen und Experten ist empfehlenswert, um den Anschluss für das eigene Unternehmen sicherzustellen.

Starke Netze, starker Standort

Kleine Betriebe profitieren genauso wie Großkonzerne von der hohen Verbindungsqualität bei Magenta Telekom. Werner Kraus, COO für das B2B-Segment, erklärt, was es heißt, die Netztechnologie auf Spitzenniveau zu halten.



Foto: Westend61 licensed via EyeEm Mobile GmbH, beigestellt

Welche Rolle spielt Magenta bei der digitalen Transformation großer Unternehmen?

Werner Kraus: Wir begleiten Unternehmen bei der Digitalisierung, indem wir technologische Expertise mit maßgeschneiderten Lösungen verbinden. Große Betriebe setzen zunehmend auf Software-Defined Networks oder IoT-Technologien, etwa um Prozesse zu optimieren oder smarte Produkte zu entwickeln. Wir bringen hier nicht nur die Netzinfrastruktur mit, sondern auch Beratung, Integration und langfristige Betreuung.

Wie gelingt es, trotz knapper Ressourcen auch kleinere Unternehmen digital mitzunehmen?

Gerade für kleinere Betriebe haben wir standardisierte Pakete entwickelt – einfach umsetzbar, leistbar und sofort einsetzbar. Unsere Businesspartner vor Ort und unsere Teleberater helfen, diese Lösungen verständlich zu machen. Für viele kleine Unternehmen ist es entscheidend, einen greifbaren Ansprechpartner zu haben, und den bieten wir.

Warum ist Netzqualität für jedes Unternehmen ein Standortfaktor?

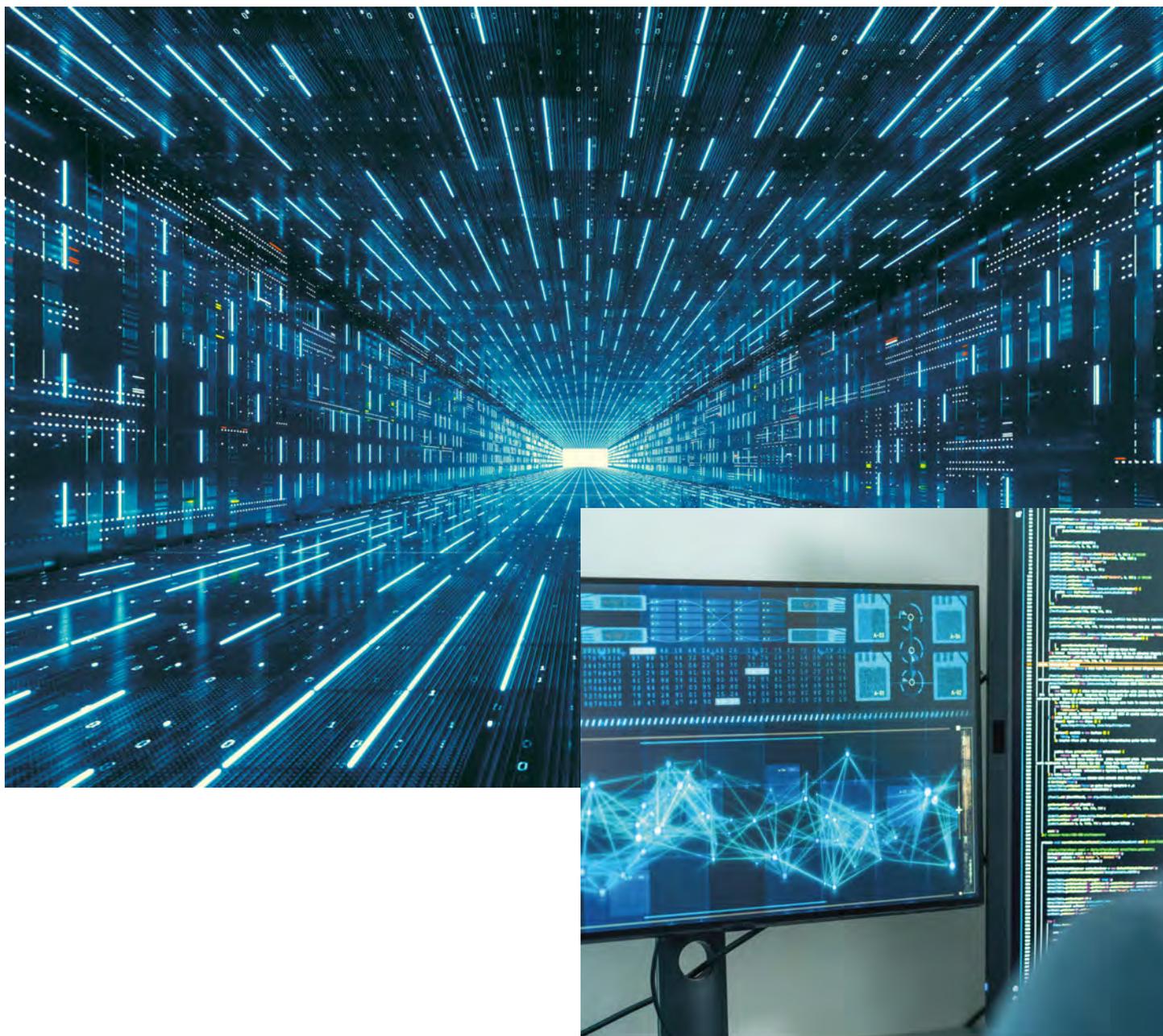
Weil Digitalisierung nur so gut ist wie das Netz, auf dem sie läuft. Wir investieren jährlich massiv, damit unsere Kunden stabile und schnelle Verbindungen haben – egal, ob in der Großstadt oder im ländlichen Raum. Geschwindigkeit ist das eine, aber ebenso wich-



tig ist die Verlässlichkeit, also Ausfallsicherheit und Netzresilienz. Das ist heute ein Wettbewerbsfaktor.

Was bedeuten diese Investitionen für den Standort Österreich?

Ein leistungsfähiges Netz ist ein entscheidendes Argument für die Ansiedlung und das Wachstum von Unternehmen. Gerade Regionen mit guter Mobilfunk- und Glasfaserabdeckung sind attraktiv für neue Betriebe. Wir tragen aktiv dazu bei, Österreich digital zukunftsfähig zu machen – durch langfristige Investitionen ohne kurzfristige Exitstrategien.



Nicht alles, was KI heißt, **ist auch intelligent**

Dies ist ein kritischer Erfahrungsbericht über falsche Buzzwords und überzogene Versprechen von KI-Anbietern und Beratern.

Lesen Sie einige Tipps, wie Unternehmer den passenden Zugang zu Technologie finden.



STEFAN KRAJCZAR
ist Digitalberater und Unternehmer.

Die digitale Durchdringung ist Realität, nun steht KI im Zentrum der Debatte. Laut Eric Schmidt (ehemals Google) ist ihr Potenzial eher „underhyped“ als „overhyped“. Ich stimme uneingeschränkt zu. Die Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft ist untrennbar mit KI verbunden. Dennoch rätseln viele mittelständische Unternehmer über den Nutzen. Für mich ist KI nicht mehr wegzudenken. In den letzten beiden

Jahren hat sie sich zum Mittelpunkt meiner Recherchen, Datenaufbereitung und Prozessoptimierung entwickelt, wobei sich Geschwindigkeit, Output und die Qualität der Entscheidungsfindung durch schnellere Informationsbeschaffung exponentiell erhöht haben.

WARUM „KI“ OFT MEHR FASSADE ALS SUBSTANZ IST

Wie die Schreibmaschine durch den PC ersetzt wurde, wird auch KI zur Norm, jedoch niemals zum Selbstzweck. Als Digitalberater mit über 15 Jahren Praxiserfahrung sehe ich eine kritische Diskrepanz: Der KI-Hype mit unzähligen neuen Tools und selbst ernannten „KI-Experten“ erschwert fundierte Einschätzungen.

Ein weiterer Stolperstein ist das Begriffs-Wirrwarr. Ob Sprachmodelle (LLMs), Machine Learning (ML) oder Prognosemodelle –

alles wird oft undifferenziert als „KI“ etikettiert. „Powered by AI“-Badges sind allgegenwärtig, doch oft steckt wenig dahinter. Der Begriff „KI“ wird inflationär für simple Algorithmen oder „Wenn/Dann“-Trigger missbraucht. Diese Unterscheidung schützt vor Marketingfallen.

Bevor in KI investiert wird, muss die Frage gestellt werden: „Welches Problem soll gelöst werden?“ Geht es um Effizienz, Kundenansprache oder Prognosen? Fragen an Anbieter und an sich selbst: Ist die Datenbasis hochwertig und ausreichend? Starten Sie mit klar definierten Pilotprojekten, um Risiken zu minimieren.

PRAXISBEISPIEL: DATEN ALS SCHATZKAMMER

Unternehmen sammeln zahllose Daten aus diversen Quellen (ERP, CRM, Analytics, Onlineshop etc.), die meist ungenutzt

bleiben. Trotz Potenzial für Prozessoptimierung, Vorhersagemodelle und personalisierte Kundenansprache existieren diese Daten als undurchsichtige Blackbox.

KI ändert diese Situation: NLP macht unstrukturierte Daten analysierbar, Machine Learning identifiziert präzise Kundensegmente und erweitert klassische RFM-Analysen um Präferenzen. KI-gestützte Lead-Bewertung ermöglicht personalisierte Angebote und proaktiven Service mit messbarem Mehrwert.

Der Datenschutz entpuppt sich als unterschätzte Fallgrube. KI verarbeitet oft sensible Daten – problematisch außerhalb der EU. Server in den USA oder China unterliegen anderen Standards, was zu Rechtsverstößen führen kann. Daher die Empfehlungen:

- Anbieter auf DSGVO-Konformität prüfen
- Wasserdichte Datenverarbeitungsverträge fordern
- Clouds mit unklaren Zugriffsrechten meiden

INTELLIGENZ ENTSTEHT DURCH KRITISCHEN EINSATZ

Der Begriff „KI“ ist dehnbar, die Technologie erfüllt nicht immer ihr Versprechen. Unternehmer brauchen Klarheit.

1. Grundlagen verstehen: unterscheiden zwischen Automation, ML und Generativer KI.

2. Kritisch nachfragen: Welche Daten fließen ein? Wie transparent ist das Modell?

3. Daten als Fundament: in Datenmanagement investieren.

4. Nutzen definieren: Fokus auf Geschäftswerte statt technische Spielereien.

Erst mit Kontrolle entfaltet KI ihr Potenzial – nicht durch bloße Label, sondern durch strategischen Einsatz.



Wie Technologie und Forschung gemeinsam **Biodiversität schützen**

TECH4ALL ist eine globale Nachhaltigkeitsinitiative von Huawei Technologies. Bei einem KI-Projekt zur Vogelbeobachtung am Neusiedler See wird ein konkreter Beitrag zu Umweltschutz sowie Bildungs- und Gesundheitsprojekten geleistet.



CATHARINA RIEDER
ist Head of CSR bei Huawei Austria.

Im Bereich Naturschutz unterstützt TECH4ALL bereits über 58 Schutzgebiete weltweit – von Regenwäldern in Lateinamerika bis zu Vogelzugrouten in Europa. In Österreich wurde das Programm 2021 gemeinsam mit dem Nationalpark Neusiedler See-Seewinkel, der Universität Wien und Huawei Österreich gestartet.

Am Neusiedler See, dem wichtigen Steppensee Europas mit einem der größten zusammenhängenden Schilfgürtel der EU, stehen Lebensräume unter zunehmendem Druck. Klimawandel, Dürreperioden und ein gestörter Wasserhaushalt gefährden diesen einzigartigen Rückzugsort für Zugvögel und Amphibien. Das TECH4ALL-Projekt hat sich zum Ziel gesetzt, dieses sensible Ökosystem besser zu verstehen und es mit moderner Technologie und wissenschaftlicher Expertise langfristig zu schützen.

EIN STARKES TEAM AUS FORSCHUNG UND TECHNIK

Über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren wurden mehr als 55 Audiorecorder an strategisch ausgewählten Stellen im Schilfgürtel installiert. Die Geräte zeichneten Tag und Nacht, bei Hitze, Kälte oder Regen, kontinuierlich Vogelstimmen auf, zu jeder Jahreszeit und an mehreren Orten gleichzeitig. Was zuvor nur mit erheblichem Personalaufwand und begrenzter Reichweite möglich war, wurde nun erstmals parallel und flächendeckend dokumentiert – ein großer Fortschritt in der ornithologischen Feldforschung.

Die so gesammelten Audiodaten wurden dann von Expertinnen und Experten der Universität Wien analysiert und auf der Plattform ARBIMON hochgeladen. Dort wurde ein KI-Modell anhand der realen Aufnahmen trainiert, bestimmte Vogelarten zuverlässig zu erkennen. Über 11,7 Terabyte Daten und mehr als 2,1 Millionen Soundfiles später konnten 69 Vogelarten identifiziert werden, deren Gesänge nun auch in künftigen Monitoringprozessen automatisiert zuordenbar sind. Besonders spannend: Die Forschenden konnten dadurch nachvollziehen, welche Arten sich bevorzugt in welchen Teilhabitaten des Schilfgürtels niederlassen. Das ermöglicht neue Rückschlüsse für das zukünftige Management

im Nationalpark, etwa, welche Flächen besonders schützenswert oder wo gezielte Pflegemaßnahmen sinnvoll sind.

Das Projekt zeigt exemplarisch, wie Technologie – richtig eingesetzt – ökologische Forschung und Schutzarbeit auf ein neues Niveau heben kann. Gleichzeitig bleibt eines klar: Technologie ersetzt den Menschen nicht. Die Interpretation der Daten, das Wissen über ökologische Zusammenhänge und das Gespür für das richtige Maß, all das bleibt Aufgabe von Forschenden, Rangern und lokalen Partnern. Künstliche Intelligenz ist ein Werkzeug – und gewinnt vor allem dann an Wert, wenn sie im Zusammenspiel mit menschlicher Intelligenz eingesetzt wird.

EINE GEMEINSAME VERANTWORTUNG

Huawei versteht das TECH4ALL-Programm als langfristiges Engagement für Nachhaltigkeit, Zusammenarbeit und gesellschaftlichen Fortschritt. Das Projekt am Neusiedler See wurde 2024 für den österreichischen SDG Award nominiert – eine Anerkennung für den innovativen Zugang zu Naturschutz und Digitalisierung.



Smarter Lauschangriff. Im Schilfgürtel des Nationalparks Neusiedler See wurden mehr als 55 Audiorecorder installiert, um Vogelstimmen aufzuzeichnen und zu kategorisieren.

Wie **Chips und Skills** die KI gestalten



Speed wins. Durch die Vernetzung von F&E-Prozessen mit der Fertigung wird ein dreimonatiger Produktionsdurchlauf durch eine einwöchige KI-Simulation ersetzt.





STEFAN ROHRINGER
ist Leiter der Infineon-F&E-Zentren in Österreich.

Infineon Austria entwickelt und nützt künstliche Intelligenz zur Optimierung von Prozessen, zur Senkung des Energieverbrauchs und zur digitalen Weiterbildung.

Die dynamischen Entwicklungen rund um künstliche Intelligenz (KI) bieten viele Chancen, aber auch Herausforderungen. Infineon ist ebenso Anbieter von KI-Lösungen wie aktiver Gestalter bei der KI-Qualifikation der Mitarbeitenden. Es geht um den Umgang mit KI und um die Frage, wie Mensch und Maschine zukünftig zusammenarbeiten und welche Skills im Industrie-5.0-Zeitalter unerlässlich sind.

Eines gleich vorweg: KI ist gekommen, um zu bleiben. KI-Technologien sind bereits vielfach im Einsatz, sei es im privaten Bereich, bei der Erstellung von Inhalten in der industriellen Produktion zur Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung oder bei der Identifizierung neuer Geschäftsfelder. Laut einer Adobe-Studie nutzen 77 Prozent der Weltbevölkerung wissentlich oder unwissentlich KI-basierte Anwendungen, und rund 92 Prozent der Fortune-500-Unternehmen setzen auf KI-Technologien.

INFINEON AI CENTER OF EXCELLENCE

Doch der KI-Siegeszug geht auch mit einem signifikanten Anstieg des Strombedarfs von Rechenzentren einher. KI-Server benötigen etwa das Dreifache der Energie herkömmlicher Rechenzentren. Intelligente Technologien sind gefragt, um diesen Energieverbrauch zu minimieren und Emissionen einzusparen. Als Anbieter von Leistungshalbleitern verbessern Infineon-Lösungen die Energiebilanz und reduzieren den CO₂-Ausstoß in KI-Servern. Intelligente Leistungshalbleiter bieten eine höhere Leistungsdichte, reduzieren die Abwärme und können die Verlustleistung in der Stromversorgung um bis zu 50 Prozent reduzieren. Dadurch werden

gigantische Energieeinsparungen von rund 48 TWh pro Jahr ermöglicht, was weltweit einer Vermeidung von über 22 Millionen Tonnen CO₂-Emissionen entspricht oder, anders gesagt, dem gesamten Stromverbrauch eines Landes wie Portugal. Das zeigt: Leistungshalbleiter sind nicht nur eine Schlüsseltechnologie für KI, sondern auch ein enormer Hebel für eine grünere digitale Zukunft.

Wir sind nicht nur Anbieter von Halbleiterlösungen, wir nutzen auch selbst die digitale Vernetzung, um Systeme und Prozesse zu automatisieren. Das umfasst die Fertigung genauso wie die Forschung und geht bis hin zu den Supportbereichen wie etwa Personal-, Finanz- oder Qualitätswesen. Infineon hat dazu ein zentrales AI Center of Excellence etabliert. Es soll KI unternehmensweit strategisch verankern, Anwendungskompetenz bündeln und den Anspruch auf verantwortungsvolle KI konkret umsetzen – für die Gesellschaft, für unsere Kunden und für das Unternehmen.

Es geht vor allem um Vernetzung, Automatisierung, Standardisierung und Harmonisierung über Standorte hinweg. Sicherheit hat hier eine hohe Bedeutung. So hat Infineon die Forschungs- und Entwicklungsprozesse mit der Fertigung intelligent vernetzt, um Innovationsprozesse zu verkürzen. Was bisher nur durch umfangreiche und aufwendige Versuche und Tests machbar war, wird nun durch einen „Digitalen Zwilling“ mit Deep-Learning- und KI-Methoden umgesetzt. Ein einwöchiger Simulationsdurchlauf kann so einen realen Produktionsdurchlauf von drei Monaten ersetzen und länderübergreifend in mehreren Fertigungsstandorten – etwa in Österreich, in Deutschland oder in Malaysia – genutzt werden. Zudem kooperieren wir mit Lieferanten, Partnern und Forschungsnetzwerken. Kooperation ist hier ein zentraler Schlüssel für die Innovationskraft und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.



Höpberger investiert in Brandschutz und Sortiertiefe

In Tirol eröffnete die Tiroler Recycling GmbH & Co. KG (Firmen Höpberger Umweltschutz und DAKA) im Beisein von Bundesminister Norbert Totschnig die modernisierte Sortieranlage für Leicht- und Metallverpackungen.



Foto: beigestellt

Bundesminister Norbert Totschnig gratulierte Harald und Thomas Höpberger zur modernisierten Sortieranlage für Kunststoff- und Metallverpackungen in Pfaffenhofen.

Über vier Millionen Euro flossen in die Anlage, die in Rekordzeit auf neue gesetzliche Vorgaben vorbereitet wurde: Ab 2025 werden Kunststoff- und Metallverpackungen österreichweit gemeinsam im Gelben Sack bzw. in der Gelben Tonne gesammelt. Parallel startete das Pfandsystem für Einwegflaschen und Dosen. PET-Flaschen verschwinden damit größtenteils aus dem Gelben Sack. Die neue Anlage trennt Kunststoffe und Metalle dank modernster Technik nun noch präziser. „Ein großer Schritt für unser Unternehmen und die Region“, informiert Geschäftsführer Harald Höpberger. Das Familienunternehmen mit über 180 Mitarbeitenden steht seit drei Generationen für verantwortungsvolle Entsorgung von Abfalllogistik bis zur Aufbereitung von E-Geräten und Speiseresten.

www.hoepberger.at

Boom

GRÜN, DIGITAL UND INNOVATIV – ARBEITSPLÄTZE DER ZUKUNFT

Es geht aber nicht nur um digitale Vernetzung, künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen. Eine zentrale Rolle spielen der Mensch und seine Kompetenzen. Infineon fördert die digitalen Fähigkeiten, die Qualifikationen und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schafft gleichzeitig neue Jobprofile. In den Entwicklungs- und Digitalisierungsprozessen von Infineon werden von Beginn an die Anwenderinnen und Anwender aktiv miteinbezogen. Mit diesem proaktiven Zugang in der Digitalisierung bei Methoden, Know-how und Ausbildung seiner Mitarbeitenden stärkt Infineon seine Innovationskraft und damit die für Europa hochrelevante Halbleiterindustrie. Diese Expertise bringt Infineon auch im EU-Projekt „Bridges 5.0“ ein.

Denn für die Arbeitsplätze der Zukunft braucht es Know-how, analytische Fähigkeiten genauso wie Kreativität, Teamfähigkeit, Offenheit, Neues zu lernen und Wissen auszutauschen. Diese Fähigkeiten sind in allen Bereichen gefragt. Bei Infineon vernetzen sich multidisziplinäre Teams über Fachbereiche, Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg. Sie erproben Technologien und entwickeln neue Trainingsmethoden. Im „Infineon-AI-Hero“-Programm wird der verantwortungsvolle Umgang mit KI beleuchtet. Apps und Social Bots sind als „digitale Hilfsagenten“ im Einsatz, um den Wissenszuwachs zu fördern und die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeitender zu verkürzen.

VON DER WISSENS- ZUR „WISSEN-WIE“-GESELLSCHAFT

Stand bei Industrie 4.0 Automatisierung im Fokus, geht es bei der Industrie 5.0 um die gesellschaftliche Bedeutung der Industrie als Arbeitgeber, Produzent, aber auch als Quelle sinnstiftender Arbeit und Qualifizierung. Die Fähigkeiten der Menschen werden mit den Möglichkeiten der Technologie von KI über Big-Data-Analysen bis hin zu Robotik oder Internet der Dinge in Verbindung gebracht. Ausgangspunkt für kreative Lösungen und komplexe Entscheidungsfindungen bleibt dabei der Mensch, während Maschinen als leistungsfähige Assistenten für die Sammlung und Klassifizierung riesiger Datenmengen fungieren. Dieses intelligente Zusammenspiel ist im globalen Digitalisierungs- und Innovationswettbewerb entscheidend. Nach dem Motto: In Zukunft werden wir nicht mehr nur für unser Wissen belohnt, sondern dafür, was wir damit anzufangen verstehen.



Männersachen

Die Welt weiß inzwischen: Denkverbote sind ihm fremd. US-Präsident Donald Trump drängt Fed-Chef Jerome Powell seit Amtsantritt zu Zinssenkungen. Bis Redaktionsschluss erfolglos: Die US-Notenbank ließ Ende Juli den Leitzins erneut unangetastet in der Spanne von 4,25 bis 4,5 Prozent. Zwei Gouverneure, Christopher Waller und Michelle Bowman, stimmten dagegen, was als ungewöhnlich gilt. Powell verweist auf die Unabhängigkeit der US-Notenbank und auf die bisher robusten wirtschaftlichen Daten. Zudem will er den inflationären Effekt der Trump'schen Zollpolitik abwarten, die ein Steigen der US-Verbraucherpreise erwarten lässt. Die US-Verfassung sichert der Federal Reserve eine unabhängige Rolle zu – ein Grundsatz, den Powell verteidigt hat. Der aktuelle Fed-Chef ist von Trump selbst während dessen erster Präsidentschaft bestellt worden.

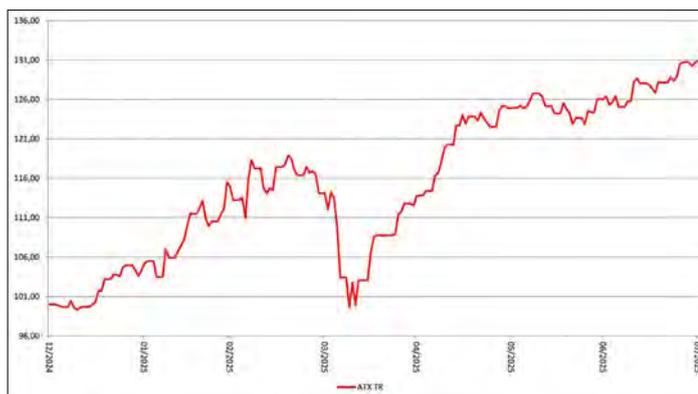
Zinsprognosen der OeNB bis Frühjahr 2026

Die Oesterreichische Nationalbank geht davon aus, dass sich der geldpolitische Lockenkurs der EZB 2026 fortsetzt. Für die kurzfristigen Geldmarktzinsen (Drei-Monats-Euribor) prognostiziert die OeNB einen Rückgang von durchschnittlich 3,6 Prozent im Jahr 2025 auf 2,8 Prozent im Jahr 2026. Die Entwicklung reflektiert die erwartete schrittweise Rücknahme des Leitzinsniveaus im Einklang mit der sich abschwächenden Teuerung. Für die österreichische Inflationsrate erwartet die OeNB im Jahr 2025 einen Rückgang auf durchschnittlich 3,4 Prozent, nachdem sie 2024 noch bei 5,3 Prozent lag. 2026 wird mit einer weiteren Entspannung gerechnet – die Teuerung dürfte laut Prognose auf 2,5 Prozent sinken und sich damit dem EZB-Zielwert annähern. Quelle: OeNB, Prognose für Österreich 2025–2026 (11/2025), oenb.at.

Starke erste Jahreshälfte für Wiener Börse

Die Wiener Börse verzeichnete im ersten Halbjahr 2025 hohe Handelsaktivität, zwei neue Listings im direct market plus sowie starke Zuwächse bei Aktien- und ETF-Umsätzen. Der ATX Total Return erreichte mit plus 26,38 Prozent ein Rekordniveau und lag damit vor internationalen Vergleichsindizes. Die Zahl der Anleihe-Listings stieg rasant und liegt mit über 12.000 fast auf Vorjahresniveau. Besonders internationale Investoren prägten das Geschehen, auch durch stärkere Nachfrage nach ETFs und Blue Chips. Insgesamt wurden 36,94 Milliarden Euro an Aktien umgesetzt. Mehr Informationen und Infografiken finden sich auf der Website der Wiener Börse: wienerborse.at.

ATX TOTAL RETURN



Ist unser Pensionssystem gerecht?

Eine Analyse des österreichischen
Ruhestandssystems und Vorschläge zur
nachhaltigen Sicherung für künftige Generationen.



Passende Reize. Das Kernstück einer Pensionsreform braucht die Heranführung des faktischen an das gesetzliche Antrittsalter sowie ein funktionierendes Abschlagssystem bei Abweichungen von der Norm.

Das dominierende innenpolitische Thema der jüngeren Vergangenheit ist wohl jenes der Sicherung künftiger Pensionen, vor allem in Hinblick auf die extremen Kosten, welche mittlerweile dem Staat durch die Pensionszuschüsse erwachsen. Als Zeichen der Generationengerechtigkeit und in Hinblick auf die weiter steigende Lebenserwartung muss das bestehende System auf die künftigen Herausforderungen vorbereitet und entsprechend adaptiert werden. Voraussetzung dafür ist eine breite Akzeptanz des Systems in der Gesellschaft durch Gerechtigkeit in dem Sinne, dass die Pensionshöhe direkt von der Höhe der individuell geleisteten Beiträge abhängt. Darüber hinaus sollten diese Einzahlungen zumindest mit der Inflationsrate wertgesichert werden, um eine Verringerung der Kaufkraft der Beiträge zu unterbinden.

Notabene: In einem gerechten Pensionssystem, in dem alle Einzahlenden gleich behandelt werden, gibt es keine Möglichkeit, durch individuelles Verhalten aus dem System Vorteile zu erzielen bzw. das System zu belasten. Deshalb kommt so ein System auch ohne formelles gesetzliches Eintrittsalter aus. Es braucht lediglich ein „Normpensionsalter“ (z. B. 65 Jahre) sowie eine „Norminzahlungsdauer“ (z. B. 45 Jahre) sowie faire Zu- und Abschläge bei Abweichungen davon.

Die individuelle Pensionshöhe berechnet sich auf Basis von jährlichen Teilgutschriften, welche ermittelt, aufgewertet und mit dem Gewichtungssatz von 1,78 Prozent in die Gesamtgutschrift für die Pension eingehen. Die Gesamtgutschrift zum Pensionsstichtag (i. d. R. der dem 65. Geburtstag folgende Monatserste) entspricht der Jahresbruttopension. Diesem Wert der Jahrespension können unmittelbar die im Rahmen der Sozialversicherung entrichteten und aufsummierten Pensionsbeiträge i. H. v. 22,8 Prozent (Arbeitgeber- plus Arbeitnehmerbeitrag) der jeweiligen Bemessungsgrundlage gegenübergestellt werden. Folglich kann daraus die erzielte „Verzinsung“ (= Rendite des eingesetzten Kapitals) ermittelt werden, mit welcher die Beiträge aufgezinster werden müssen, um die gesetzliche Pensionshöhe zu erreichen, wobei angenommen wird, dass Beiträge immer in der gesetzlich maximal möglichen Höhe gezahlt wurden. Für eine mit 65 Jahren in Pension gehende Person ergeben sich bei einer Lebenserwartung von 85 Jahren je nach Zahlungsdauer höchst unterschiedliche Verzinsungen (eigene Berechnungen). Während sich bei einer Beitragsdauer von 45 Jahren eine Verzinsung von 3,04 Prozent ergibt, steigt diese auf 5,05 Prozent bei 30-jähriger Beitragsdauer oder einen geldwerten Vorteil von 31,4 Prozent! Personen mit geringerer Beitragsdauer (Lebensarbeitszeit) werden also deutlich bevorzugt. Die bedeutet: Das Pensionssystem stellt durchwegs eine faire Verzinsung der Beiträge sicher. Auffällig ist die massive Bevorzugung kürzerer Beitragsdauern, d. h., je kürzer die Einzahlungsdauer, desto höher die Verzinsung auf die Beiträge.



PETER LADREITER
ist Prokurist und Kapitalmarktstrategie
der Security Kapitalanlage AG in Graz.

EVALUIERUNG DER BEDINGUNGEN FÜR VORZEITIGEN PENSIONSANTRITT

Die aktuelle Pensionsregelung in Österreich sieht vor, dass bei vorzeitigem Pensionsantritt vor dem Regelpensionsalter von 65 Jahren ein entsprechender Abschlag vorzunehmen ist, welcher auch im Allgemeinen Pensionsgesetz (APG) geregelt ist. Im Falle der Korridor pension beträgt der Abschlag 5,1 Prozent p. a., ansonsten um 4,2 Prozent pro Jahr. Weiters sind entsprechende Zuschläge für das Arbeiten über den Pensionsstichtag hinaus vorgesehen. Auch hier kann eine entsprechende versicherungsmathematische Rechnung zeigen, ob dieser Abschlag fair ist oder in anderer Höhe gewählt werden müsste, wobei sich Fairness auf die einbezahlten und entsprechend verzinsten Beiträge einerseits und die Lebenserwartung bei Pensionsantritt andererseits bezieht. Gemittelt über Beitragszahlungen zwischen 30 und 45 Jahren und Pensionsantritt mit 64 Jahren errechnet sich dieser Abschlag zur Regelpension (mit 65 Jahren) im Mittel zu 7,75 Prozent (eigene Berechnungen).

Nota bene: Das derzeitige Zu- und Abschlagssystem orientiert sich nur bedingt an den realen Gegebenheiten im Sinne einer Beitragsgerechtigkeit. Vorzeitiger Pensionsantritt wird belohnt, ein späterer hingegen bestraft.

Das österreichische Pensionssystem stellt im Regelfall sicher, dass die geleisteten Pensionsbeiträge adäquat verzinst als Alterspension bezogen werden können. Allerdings sorgen die Berechnungsmethode für die Pensionshöhe sowie das zugehörige Zu- und Abschlagssystem objektiv für Benachteiligungen und Bevorzugungen einzelner Gruppen von Beitragszahlern in Abhängigkeit vom Pensionsantrittsalter und der Beitragsdauer. Durch diese Ungleichbehandlung werden in der Bevölkerung Anreize geschaffen, welche der Finanzierbarkeit des Systems (massiv) zuwiderlaufen.

Am meisten profitieren jene Erwerbstätigen, welche möglichst kurz in das System einzahlen und darüber hinaus vor dem Regelantrittsalter in Pension gehen.

Das Kernstück einer erfolgreichen Pensionsreform besteht also neben der Heranführung des faktischen an das gesetzliche Eintrittsalter im bestehenden System in einer beitragsgerechten Gestaltung des Zu- und Abschlagssystems bei Abweichungen von der Norm. Eine Diskussion um eine Erhöhung des gesetzlichen Eintrittsalters ist in Anbetracht dieser Fakten nicht zielführend. Und daher auch nicht notwendig.



Flexible Kapitalstrukturen. Unternehmer sollten neben Bankdarlehen auch andere Finanzierungsformen prüfen – nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung.



Der österreichische Mittelstand tickt anders



WERNER EDLINGER
ist Gründungspartner und Geschäftsführer von Tauros Capital, dem führenden österreichischen Anbieter von Umsatzbeteiligungen.

Heimische Betriebe meiden den Umgang mit Beteiligungskapital. Sie sollten umdenken.

Der österreichische Mittelstand, geprägt von traditionsreichen Familienbetrieben, ist das Rückgrat der heimischen Wirtschaft. Langfristigkeit, regionale Verantwortung und unternehmerische Unabhängigkeit sind zentrale Werte. Entsprechend groß ist die Zurückhaltung gegenüber

Beteiligungskapital: Viele Unternehmen setzen lieber auf klassische Kreditfinanzierung.

Doch angesichts zunehmender Unsicherheiten stellt sich die Frage: Reicht diese Einseitigkeit noch aus? In Österreich hat sich über Jahrzehnte eine enge Bindung zwischen Unternehmen und Hausbanken entwickelt, basierend auf Vertrauen, Nähe und stabilen Beziehungen. Staatliche Garantien und Förderinstrumente verstärken diesen Fokus auf Kreditfinanzierung zusätzlich – selbst bei Investitionen, die ohne Sicherheiten schwer umsetzbar wären.

Gleichzeitig gilt Beteiligungskapital als unvereinbar mit den Prinzipien vieler Familienunternehmen. Kontrolle von außen oder Exitszenarien widersprechen der eigenen Vorstellung von nachhaltigem Unternehmertum. Steuerliche Anreize für Eigenkapitalaufbau fehlen – ein weiterer Grund, warum Beteiligungslösungen in Österreich kaum genutzt werden.

WENN VERTRAUTES AN SEINE GRENZEN STÖSST

Doch die Realität verändert sich. Strengere Kreditvorgaben, volatile Märkte, geopolitische Spannungen und eine schwächelnde Konjunktur belasten zunehmend die Mittelstandsunternehmen. Die klassische Finanzierung stößt an Grenzen, der Zugang zu Fremdkapital wird schwieriger. Was fehlt, ist eine tragfähige Eigenkapitalbasis, die finanzielle Widerstandskraft stärkt und gleichzeitig Spielräume eröffnet, sei es für Investitionen, Digitalisierung oder den Generationenwechsel.

Ein Blick ins Ausland – etwa nach Großbritannien oder in die USA – zeigt, dass Beteiligungskapital dort längst als strategisches Instrument gilt. Es wird nicht als Kontrollverlust, sondern als Hebel für Wachstum, Professionalisierung und Innovation verstanden. Natürlich sind kulturelle Unterschiede spürbar, doch Beteiligungskapital muss nicht im Widerspruch zur Identität stehen.

Gerade für konservativ geführte Betriebe bieten sich heute Finanzierungsalternativen, die Kapitalzugang ermöglichen, ohne unternehmerische Freiheit aufzugeben:

- **Crowdfinancing:** Hier wird Kapital über viele Kleinanleger aufgebracht – oft verbunden mit lokaler Verankerung, Kundenbindung und transparenter Kommunikation. Unternehmer behalten dabei die Kontrolle.
- **Revenue-Based Financing (Umsatzbeteiligung):** Unternehmen erhalten Kapital, das anteilig am Umsatz zurückgezahlt wird – ohne fixe Tilgungsraten oder externe Mitsprache. Das schützt die Liquidität und sorgt für Flexibilität in schwankenden Umsatzphasen.

Essenziell ist, sich frühzeitig um Finanzierungsalternativen zu kümmern. Wer erst nach Alternativen sucht, wenn Kredite versiegen, hat zu spät reagiert. Unternehmer, die flexibel bleiben wollen, sollten neben Bankdarlehen auch andere Finanzierungsformen prüfen – nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung.

FINANZIERUNG NEU DENKEN

Der österreichische Mittelstand darf stolz auf seine Prinzipien sein. Doch in einem wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld reicht Tradition allein nicht mehr aus. Wer zukunftsfähig bleiben will, muss auch bei der Finanzierung neue Wege denken, um genau das zu ermöglichen, was vielen Familienunternehmen am wichtigsten ist: stabiles, unabhängiges Wachstum mit Weitblick.



Die GW St. Pölten

Ihr Komplettanbieter für Metall-, Elektro- und Recyclinglösungen



Fotos: GW St. Pölten

Ständige Weiterentwicklung und nachhaltige Verantwortung zählen zur Unternehmensphilosophie.

Verlässlichkeit, Präzision und Vielseitigkeit: dafür steht die GW St. Pölten Integrative Betriebe GmbH. Seit über 40 Jahren vereint der zertifizierte Industriebetrieb industrielle Leistungsfähigkeit mit sozialem Engagement und nachhaltigem Handeln. Rund 530 Mitarbeitende sorgen für höchste Qualität, Flexibilität und maßgeschneiderte Kundenlösungen und zeichnen die GW St. Pölten als verlässlichen Partner der Industrie aus.

Die **Geschäftsfelder Metall und Elektro** überzeugen mit **hoher Fertigungstiefe** und **breitem Know-how**. Im Metallbereich reicht das Angebot von der Zerspaltung über die Herstellung hochwertiger Kühlkörper, Blechgehäuse und Komponenten bis hin zu Verpackungs- und Montagetaätigkeiten – in Einzel- oder Serienfertigung. Im Geschäftsfeld

Elektro werden moderne Lösungen realisiert: vom Verteiler- und Schaltschrankbau über Kabel-/Drahtsatzkonfektionierung bis zu Engineering und Baugruppenmontage – auch nach UL-Standards für den nordamerikanischen Markt. Die Kunden aus u. a. Automobil-, Maschinen-, Anlagen- und Elektrotechnik sowie aus der Alternativenergiebranche profitieren von einem zentralen Ansprechpartner über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.

Nachhaltig und innovativ: Ergänzend bietet das Unternehmen Leistungen in den Bereichen Textil (inkl. Upcycling und Polsterarbeiten), Werbetechnik sowie GW Services mit Grünraumpflege, Gebäudereinigung und Sanierung. Ein stark wachsender Tätigkeitsbereich ist **Recycling & Kreislaufwirtschaft:** Produkte werden fachgerecht zerlegt, Mate-

rialien dem Rohstoffkreislauf zugeführt oder fachgerecht entsorgt. Aktuelle Projekte wie das Recycling von Rauchmeldern oder das EU-Vorhaben WINTRUST zeigen die Umsetzungskraft in diesem Zukunftssegment.

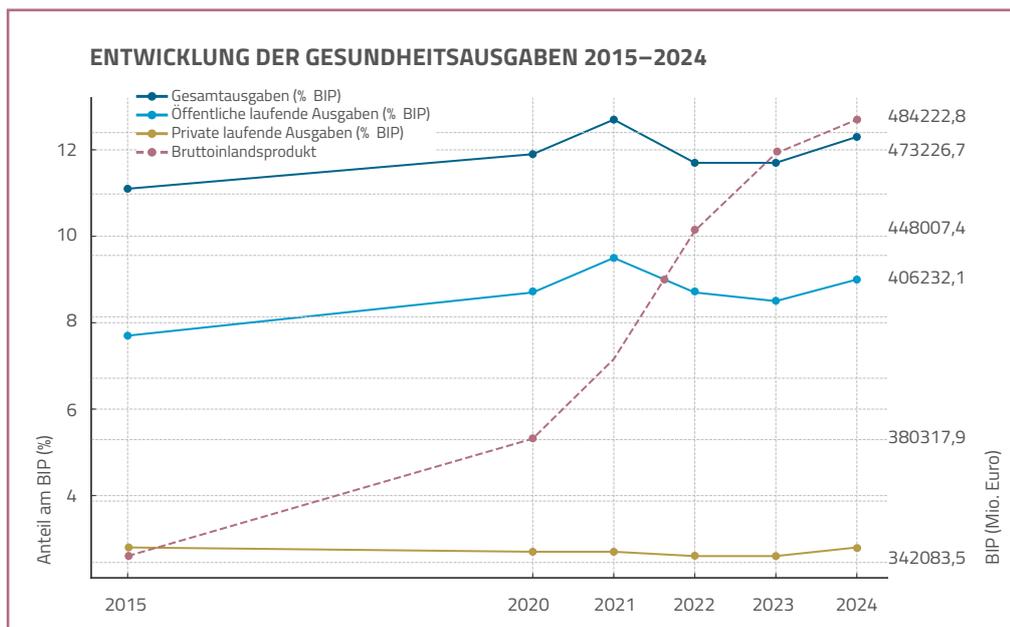
Die GW St. Pölten steht für **industrielle Kompetenz** und **partnerschaftliche Zusammenarbeit**. Unternehmen finden hier einen verlässlichen Komplettanbieter mit leistungsstarker Lösungskompetenz unter einem Dach.



Mehr erfahren unter:
www.gw-stpoelten.com

Gesundheitsausgaben steigen auf **Rekordniveau**

Die laufenden Gesundheitsausgaben in Österreich stiegen 2024 auf 57,03 Milliarden Euro – ein Plus von acht Prozent gegenüber dem Vorjahr. Damit machten sie laut Statistik Austria 11,8 Prozent des Bruttoinlandsprodukts aus. Öffentliche Ausgaben (43,5 Milliarden Euro) wuchsen um 7,5 Prozent und deckten 76,3 Prozent der Gesamtsumme. Besonders stark stiegen die Ausgaben für Krankenanstalten, niedergelassene Behandlungen, Langzeitpflege und Heilbehelfe. Die privaten Ausgaben legten mit 9,8 Prozent deutlich über dem Schnitt der Vorjahre zu und erreichten 13,5 Milliarden Euro. Grund für den Anstieg ist ein breiter Kostenanstieg bei gleichzeitig nur geringem BIP-Wachstum.



ELGA beginnt abzuheben

Mit Juli 2025 sind die Elektronischen Gesundheitsakte (ELGA) und die gleichnamige Betriebs-GmbH in eine neue Phase eingetreten: Radiologie- und Laborbefunde und die dazugehörigen Bilddaten (Röntgen-, MRT- und CT-Bilder) müssen künftig digital gespeichert und über ELGA abrufbar gemacht werden. Den Anfang machen niedergelassene Röntgenologen und die Labore, ab 2026 werden die Krankenanstalten bei den bildgebenden Daten in die Pflicht genommen. Bis 2030 sind alle fachärztlichen Befunde in ELGA einzubinden. Patienten profitieren durch besseren Überblick, schnelleren Zugriff und eine sicherere Versorgung – etwa durch reduzierte Risiken bei Fehldiagnosen oder Medikamentenwechselwirkungen. Auch für behandelnde Ärzte verbessert sich der Informationsfluss erheblich. Die Neuerungen sind Teil der Gesundheitstelematik-Anpassungsverordnung 2025 und werden durch eine jährliche Digitalisierungsoffensive in Höhe von 51 Millionen Euro finanziert. Die Teilnahme an ELGA bleibt für Patienten freiwillig.

Telemedizin: Streit um virtuelle Erstversorgung

Die ÖGK schreibt ein neues telemedizinisches Angebot aus, das ab 2026 allen Versicherten über die Hotline 1450 einen niederschweligen Zugang zu hausärztlicher Erstberatung per Video ermöglichen soll – insbesondere bei leichten Beschwerden. Ziel ist eine moderne digitale Ergänzung zur bestehenden Versorgung. Die Ärztekammern Wien und Steiermark klagen gegen die Ausschreibung. Sie sehen unnötige Parallelstruktur zur Regelversorgung. Die Kammervertreter befürchten Qualitätsverluste, Anonymität und unvollständige Diagnosen. Telemedizin müsse aus ihrer Sicht in die vertraute Arzt-Patienten-Beziehung eingebettet bleiben. Ist die Klage der Ärztekammern Wien und Steiermark erfolgreich, sei die Ausschreibung nichtig, heißt es seitens der Ärztekammern.



Wie internationale Fachkräfte Österreichs Pflegesystem stützen

Damit aus dem Personalmangel kein Pflegenotstand wird, ist es unumgänglich, Fachpersonal aus dem Ausland zu gewinnen.

Bis zum Jahr 2030 werden laut offiziellen Schätzungen rund 75.000 zusätzliche Pflegekräfte benötigt. Die Gründe dafür sind vielfältig: eine alternde Gesellschaft, ein Rückgang an inländischem Pflegepersonal und ein zunehmender Pflegebedarf. Um dieser Entwicklung zu begegnen, setzt Österreich zunehmend auch auf Fachkräfte aus dem Ausland – ein Schritt, der Hoffnung macht, aber nicht frei von Herausforderungen ist. Sozial- und Pensionssystem geraten unter Druck, dazu machen Vollzeitbeschäftigte weniger Überstunden, und generell zieht es die Menschen in die Teilzeit.

Globale Mangelercheinung

Pflegekräfte fehlen nicht nur in Österreich. Europaweit sucht man händeringend nach Personal, der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte hat sich längst internationalisiert. Länder wie Deutschland, die Schweiz oder die skandinavischen Staaten betreiben gezielte Anwerbeprogramme, oft mit sehr attraktiven Bedingungen. Pflegeeinrichtungen im deutschen Schleswig-Holstein erhalten beispielsweise 12.500 Euro für jede aus dem Ausland angeworbene Pflegekraft. Darauf hat sich die dortige Landespflegesatzkommission geeinigt. Umso



Talentschmiede. Kolumbien ist bekannt für eine qualitativ hochwertige Pflegeausbildung auf Hochschulniveau.



JULIAN HADSCHIEFF
ist Gründer und Eigentümer der Humanocare Group.

Eine weitere zentrale Herausforderung ist die Sprache. Während in vielen Ländern Englisch als Verkehrssprache möglich ist, sind in Österreich im Gesundheitsbereich solide Deutschkenntnisse auf B2-Niveau nötig. Für viele Bewerber aus Lateinamerika, Asien oder Afrika stellt das eine hohe Hürde dar. Für ausländische Pflegekräfte ist die deutsche Sprache nicht nur am Arbeitsplatz unerlässlich, sondern auch im Alltag und in der gesellschaftlichen Teilhabe von zentraler Bedeutung. Eine gute sprachliche Vorbereitung erleichtert nicht nur die Kommunikation mit Kollegen und Patienten, sondern fördert auch das Ankommen in der neuen Heimat und ist ein Schlüsselfaktor für eine gut funktionierende Integration.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Tochterfirma der Humanocare Group, Talent & Care, dazu entschieden, einen wichtigen Schritt zu gehen: den Erwerb der größten deutschen Sprachschule in Kolumbien. Mit dieser strategischen Entscheidung möchte T&C sicherstellen, dass Pflegekräfte bereits im Herkunftsland bestmöglich sprachlich qualifiziert werden – als Grundlage für eine gelungene Integration und eine erfolgreiche berufliche Zukunft im neuen Arbeitsumfeld.

Einige private Vermittlungsunternehmen haben sich auf die gezielte Rekrutierung aus bestimmten Ländern spezialisiert. Kolumbien etwa ist bekannt für eine qualitativ hochwertige Pflegeausbildung auf Hochschulniveau. Talent & Care hat in den letzten Jahren bereits mehr als 500 Pflegefachkräfte aus Kolumbien erfolgreich nach Österreich vermittelt. Der gesamte Weg von der Rekrutierung über den Spracherwerb, das Dokumentenmanagement bis hin zu Nostrifizierung und Rot-Weiß-Rot-Card ist zwar herausfordernd. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben aber gezeigt, dass professionelle Begleitung den Prozess erfolgreich zu Ende bringt.

OFFENE TÜREN

Klar ist jedoch eines: Ohne Pflegefachkräfte aus dem Ausland werden wir eine qualitätsvolle Versorgung unserer Bevölkerung nicht leisten können. Daher braucht es ein Klima der Offenheit, faire Regeln für Anerkennung und Integration – und einen Abbau unnötiger Hürden auf behördlicher Ebene. Der Fachkräftemangel im Pflegebereich ist keine Momentaufnahme, sondern eine strukturelle Herausforderung. Doch ein System im Umbruch bietet auch Chancen. Wer sie nutzt, kann daraus ein starkes, vielfältiges und zukunftsfähiges Pflegesystem entwickeln – mit Menschen aus Österreich und aus der Welt.

wichtiger wird es, dass auch Österreich im internationalen Wettbewerb als attraktiver Arbeitsmarkt mit guten Arbeitsbedingungen, fairer Entlohnung und einer bewährten Rot-Weiß-Rot-Karte wahrgenommen wird. Eine Schwachstelle bleiben weiterhin die langen Nostrifizierungsverfahren und die von Fachhochschule zu Fachhochschule sehr unterschiedlichen Beurteilungen der im Ausland erworbenen Studienabschlüsse. Es gab zwar mit der Gesetzesnovelle 2023 erste Erleichterungen, jedoch bleibt noch vieles zu tun, um interessierte Fachkräfte für eine Arbeit in Österreich zu begeistern.

Warum Start-ups im Gesundheitssystem hohe Hürden vorfinden

Start-ups aus der Medtech-Branche kämpfen mit strengen regulatorischen Auflagen und starren Gesundheitssystemen. Einige Hinweise sollen helfen, die zähe Gründungsphase zu überwinden und Investoren zu finden.





RAINER SCHULTHEIS

ist CEO und Co-Founder der Saphenus Medical Technology GmbH, eines österreichischen Medizintechnikunternehmens, das die weltweit erste fühlende Prothese entwickelt.

Start-up-Unternehmen tun gut daran, sich eines psychologischen Prinzips zu bedienen, das sie auf ihrem steinigen Weg begleiten kann: Shifting Baselines. Es bedeutet, eingefahrene Denkweisen und Routinen immer wieder kritisch zu hinterfragen. Warum sind Prozesse so, wie sie sind? Und warum nehmen wir als gegeben hin, dass in der Frühphase eines Unternehmens die Personalgewinnung einem Hürdenlauf gleicht? Gerade in der frühen Entwicklung eines Unternehmens sollte das Prinzip der radikalen Neugier dominieren. Für Start-ups, die sich mit medizinischen Produkten oder digitalen Gesundheitslösungen befassen, ist der Start besonders holprig. Das österreichische Gesundheitssystem ist wie viele seiner europäischen Pendants auf Stabilität ausgelegt, nicht auf Dynamik. Für Gründende bedeutet das oft bürokratische Prozesse, regulatorische Auflagen und wirtschaftliche Unsicherheit. Es heißt, dass von zehn Medtech-Start-ups nur eines die ersten fünf Jahre übersteht.

FÖRDERUNG MADE IN AUSTRIA: EIN STARKES FUNDAMENT MIT LÜCKEN

Wer in Österreich im Healthtech-Bereich gründet, kann auf bemerkenswerte Förderstrukturen zurückgreifen – vorausgesetzt, er findet sich im Dschungel zurecht. Zwei wesentliche Institutionen stechen hervor:

- **AWS (Austria Wirtschaftsservice GmbH)** bietet mit Programmen wie PreSeed und Seedfinancing gezielte Unterstützung für technologieorientierte Jungunternehmen.
- Die **FFG (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft)** fördert angewandte Forschung und Entwicklung und bietet maßgeschneiderte Programme für Healthtechs, etwa im Rahmen der Basisprogramme oder der Initiative FEMtech.

Diese Förderungen sind europaweit konkurrenzfähig und bauen vor allem auf weiteren europäischen Förderprogrammen wie etwa dem EIC Grant der europäischen Kommission auf. Doch die Anschlussfinanzierung bleibt oft das Nadelöhr. Frühphasige Venture-Capital-Fonds mit Fokus auf Gesundheitstechnologien sind in Österreich Mangelware. Start-ups, die erfolgreich ihre Seedphase durchlaufen haben, stehen dann oft vor der Wahl: im Land bleiben und stagnieren – oder ins Ausland abwandern.

Die Start-up-Szene blickt deshalb gespannt auf politische Initiativen wie den angekündigten **D-A-CH-Fonds** oder die Reformen zur Stärkung österreichischer VCs. Noch aber ist vieles davon Zukunftsmusik.

Sobald es in Richtung Marktzulassung geht, treffen junge Unternehmen auf die nächste große Hürde: die Regulatorik. Abhängig von der Medizinproduktklasse (I–III) ergeben sich teilweise erhebliche Anforderungen: klinische Studien, technische Dokumentationen, CE-Zertifizierungen. Was geplant war, verzögert sich. Was budgetiert war, wird zu wenig. Und was einst als machbar erschien, wird zum Risiko. Regulatorische Sandboxes wären hier ein dringend benötigtes Instrument. Sie erlauben Start-ups, ihre Lösungen unter realistischen Bedingungen, aber mit flexibleren Regeln zu erproben. Im Gesundheitswesen könnten solche Umgebungen helfen, digitale Prozesse schneller und kosteneffizienter zur Marktreife zu bringen.

Ein positives Beispiel liefert das deutsche Digitale-Versorgung-Gesetz (DVG). Seit 2020 können digitale Gesundheitsanwendungen (DiGAs) über das sogenannte Fast-Track-Verfahren beim Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) zugelassen und innerhalb von zwölf Monaten in die Regelversorgung aufgenommen werden – mit Erstattung durch die gesetzlichen Krankenkassen.

Das Verfahren hat aber seine Tücken, etwa bei den Evidenzanforderungen. Dennoch: Es schafft einen klar definierten Weg, wie digitale Innovationen schneller in die Versorgung kommen können. Österreich könnte hier lernen, nicht zuletzt, weil viele österreichische Start-ups ihre Produkte inzwischen zuerst in Deutschland einführen.

REIMBURSEMENT: EIN TOR MIT ROSTIGEM SCHLOSS

Doch auch mit Zulassung am Markt ist die Reise noch lange nicht zu Ende. Der größte Hebel für den Markterfolg, die Erstattung durch Krankenversicherungen, ist häufig der schwierigste. Die Gründe für Ablehnungen sind vielfältig: „nicht zweckmäßig“, „keine ausreichende Evidenz“, „nicht über das Maß des Notwendigen hinausgehend“ – so lauten typische Begründungen der medizinischen Dienste. Zum Schluss jedenfalls erfolgt eine mit „abgelehnt“ abgestempelte Verordnung. Im Falle meines Unternehmens Saphenus sorgen die

Begründungen der medizinischen Dienste für Kopfschütteln. So wurde in Deutschland ein Medizinprodukt, das nachweislich Phantomschmerz reduziert und den betroffenen Menschen mit Gliedmaßenverlusten ein neues Leben ermöglicht hat (und das rein mit regenerativer Kraft), mit dem Hinweis abgelehnt, wieder Analgetika zu nehmen.

Ein weiteres prominentes Beispiel ist die Ablehnung von Exoskeletten für gehbehinderte Patienten, die es trotz nachgewiesener Wirksamkeit und klinischer Studien lange nicht in die Erstattungslisten schafften. Der Nutzen für die Betroffenen war evident, doch aus Sicht der Kassen war das Gerät „nicht wirtschaftlich“. Solche Fälle zeigen: Es ist nicht immer die Evidenz, die entscheidet, sondern auch der politische und gesellschaftliche Wille, Innovationen zu ermöglichen.

EVIDENZ SCHAFFEN, RECHT KENNEN, STRATEGISCH DENKEN

Start-ups aus der Medtech-Szene sollten parallel zur Produktentwicklung möglichst frühzeitig eine Reimbursement-Strategie (Kostenrückvergütung) entwickeln. Sie müssen wissen, welche Studien nötig sind, um den Nutzen ihrer Produkte zu belegen – idealerweise randomisiert, vergleichend und mit messbaren Outcomes. Doch ebenso wichtig ist ein Verständnis der sozialrechtlichen Rahmenbedingungen. Denn hier entscheidet sich oft, in welchen Ländern der Markteintritt überhaupt sinnvoll ist. Ein strategischer Vorteil ergibt sich in Ländern, die sich zur **UN-Behindertenrechtskonvention** bekennen und diese in nationales Recht überführt haben. Hier können sich Patientinnen und Patienten auf einklagbare Rechte berufen – ein Aspekt, der auch für Start-ups nutzbar gemacht werden kann.

INNOVATION IST MENSCHENRECHT

Die Integration von Start-ups ins Gesundheitssystem braucht mehr als gute Ideen. Sie braucht politische Weitsicht, regulatorische Flexibilität und eine Gesellschaft, die erkennt: Gesundheit ist mehr als eine Leistung, sie ist ein Menschenrecht.

Wenn wir wollen, dass medizinische Innovationen nicht in Pilotprojekten versanden, sondern ihren Weg in die Versorgung finden, müssen wir die Rahmenbedingungen aktiv gestalten. Denn wo der Fortschritt aufhört, beginnt der Stillstand – und Stillstand hat im Gesundheitswesen einen hohen Preis.

Den Akteuren, die das Gesundheitssystem maßgeblich bestimmen und beeinflussen, muss klar sein: Die Orientierungspunkte, anhand derer sich die Qualität eines solchen Systems beurteilen lässt, verschieben sich schleichend, aber kontinuierlich. Shifting Baselines sind gefragt.

Aussicht auf Erfolg.

ATEMBERAUBENDE ERGEBNISSE –
MIT UNS AN IHRER SEITE.



Trinkgeldpauschale wird vereinheitlicht

Ab 2026 gilt für Gastronomie und Hotellerie eine bundesweit einheitliche Pauschale für Sozialversicherungsbeiträge auf Trinkgeld. Sie beträgt für Servicekräfte mit Inkasso zunächst 65 Euro, ohne Inkasso 45 Euro pro Monat. Bis 2028 steigen die Sätze auf 100 bzw. 50 Euro, danach folgt eine jährliche Anpassung an die Inflation. Die neue Regelung gilt unabhängig von Bar- oder elektronischer Zahlung und soll mehr Rechtssicherheit schaffen. Bei höheren Trinkgeldern sind keine zusätzlichen Abgaben fällig. Parallel wird Betrieben eine Amnestie gewährt: Offene Verfahren zu Nachzahlungen seit 2021 werden eingestellt, bestehende Bescheide neu geprüft.



Fremdenverkehrs- wirtschaft **boomt**

Laut Statistik Austria lag der direkte Beitrag des Tourismus zum Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2023 bei 4,2 Prozent – das entspricht rund 20 Milliarden Euro. Damit erreichte die Branche fast wieder das Vorkrisenniveau von 2019. Der touristische Konsum stieg auf einen neuen Höchstwert von 36,8 Milliarden Euro, rund 61 Prozent davon stammen von ausländischen Gästen. Die Branche sichert über 170.000 Vollzeitäquivalente. Die Zahlen stammen aus dem Tourismus-Satellitenkonto (TSA), das direkte Wertschöpfungseffekte gemäß internationalen Standards abbildet. Der umfangreiche Bereich der Freizeitwirtschaft ist in dieser Berechnung nicht berücksichtigt. Direkte und indirekte Effekte der Freizeitwirtschaft trugen laut Tourismusbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft im Jahr 2023 rund 37,3 Milliarden Euro bzw. 7,8 Prozent zum BIP bei. Dazu zählen etwa Kultur-, Sport- und Freizeitangebote, die nicht ausschließlich touristisch genutzt werden. Im Vergleich dazu lag der BIP-Anteil der Sachgütererzeugung laut Statistik Austria 2023 bei rund 21,5 Prozent.

Österreich ist gerne ein **Tourismusland**

45 Prozent der Österreicher bewerten den Tourismus positiv, nur sieben Prozent sehen ihn kritisch. Laut Statistik-Austria-Studie gilt die Branche für drei Viertel als wirtschaftlich bedeutend für die Region wie für das ganze Land. Neben Arbeitsplätzen und kulturellem Austausch wird auch die Belebung ländlicher Orte als Vorteil gesehen. Gleichzeitig empfinden 21 Prozent der Bevölkerung das Tourismusaufkommen temporär als zu hoch. Regional zeigt sich ein Akzeptanzgefälle: Wien, Kärnten und Steiermark schätzen Gäste und deren wirtschaftliche Bedeutung am meisten, Nieder- und Oberösterreich liegen am unteren Ende. Die Studienergebnisse sollen in eine neue nationale Tourismusstrategie einfließen, die bis 2026 vorliegen soll.

Man muss die Jungen verstehen **und ihnen etwas zutrauen**





SEPP ALTENBERGER
ist Hüttenwirt und Hotelier
am Krallerhof in Leogang.

Im Tourismus prägt der Personalmangel den Alltag. Es gibt bei der Rekrutierung kein Erfolgsrezept. Aber wer mit Offenheit, Fairness und echter Wertschätzung führt, wird belohnt

Ich bin Hotelier und Hüttenwirt aus Leidenschaft – und mittlerweile verantwortlich für über 300 Mitarbeiter. Trotz dieser Größe sind wir ein Familienbetrieb geblieben, mit direktem Kontakt zu unseren Teams. Genau deshalb spüre ich täglich, wie sehr sich die Anforderungen an den Beruf – und an uns als Arbeitgeber – verändert haben.

MANGEL PRÄGT DEN ARBEITSTAG

Der Personalmangel in unserer Branche ist keine Schlagzeile mehr, sondern Alltag. Und die Suche nach guten Leuten ist nur ein Teil des Problems. Die größere Herausforderung ist es, die richtigen Menschen zu finden. Kollegen, mit denen man gerne zusammenarbeitet, junge Menschen, die Lust haben, Teil eines starken Teams zu werden. Und da stoßen viele Betriebe an ihre Grenzen.

Die Ansprüche der Jugendlichen sind hoch. Und ja, sie sind oft ganz anders als früher. Gewünscht werden schöne, kostenlose Unterkünfte, die Nutzung von Wellness- und Fitnessbereichen, Mitarbeiterrabatte, Parkplätze und eine moderne Dienstkleidung. Das klingt vielleicht für manche überzogen, ist aber die Realität – und ich kann es nachvollziehen. Wer hart arbeitet, will sich auch wohlfühlen. Und warum sollte man als Hotel nicht das bieten, was man auch den Gästen gönnt? Gleichzeitig erleben wir als Ausbilder auch andere Herausforderungen: Viele Lehrlinge brechen ihre Ausbildung ab – nicht weil der Beruf nichts für sie ist, sondern weil das Umfeld nicht passt. Eltern, Freunde oder Unsicherheiten spielen eine große Rolle. Und ja, manchmal fehlt es auch an Durchhaltevermögen. Aber ich sage: Wer durchzieht, hat alle Möglichkeiten. Unsere besten Lehrlinge sind heute Abteilungsleiter, Küchenchefs oder selbst Ausbilder. Viele kehren sogar nach einigen Jahren mit neuen Erfahrungen zurück – das ist für mich ein besonders schöner Beweis von Vertrauen.

TEAMSPIRIT

Was hilft? Ein gutes Teamklima. Wir haben Abteilungen, in denen wir seit Jahren niemanden mehr suchen mussten, weil der Zusammenhalt stimmt. Ein guter Teamleiter spürt, wer ins Team passt. Er formt nicht nur Dienstpläne, sondern Verbindungen. Das macht den Unterschied.

Bei der Personalsuche setzen wir auf verschiedene Wege: über unsere Website, Plattformen wie OnBoard, Empfehlungen aus dem Team. Aber das Wichtigste bleibt: Menschen, die gerne kommen – und gerne bleiben. Man muss die Jugend ernst nehmen, aber auch fordern. Wer mit Offenheit, Fairness und echter Wertschätzung führt, wird belohnt – mit Loyalität, Leistung und einer neuen Generation, die mehr kann, als man ihr manchmal zutraut.



Augenhöhe. Wer hart arbeitet, will sich auch wohlfühlen. Und warum sollte man als Hotel nicht das bieten, was man auch den Gästen gönnt?



Last-Minute-Buchungen: Herausforderung und Chance zugleich

Wie sich das Buchungsverhalten wandelt – und welche betriebswirtschaftlichen Folgen sich daraus ergeben.

In wirtschaftlich unsicheren Zeiten, geprägt von Inflation, Energiekrise und geopolitischen Spannungen, stehen Unternehmen und Verbraucher vor großen Herausforderungen. Steigende Lebenshaltungskosten und stockender Konsum verändern das Buchungsverhalten spürbar. Doch gerade in solchen Phasen eröffnen sich neue Möglichkeiten zur Innovation und strategischen Neuausrichtung. Wer jetzt besonnen handelt, kann gestärkt aus der Situation hervorgehen.

EIN WANDEL IM BUCHUNGSVERHALTEN

Das Konsumverhalten hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Statt langfristiger Planung dominieren heute Spontaneität, Preissensibilität und digitale Vergleichbarkeit.

Klimawandel und Wetterunsicherheiten beeinflussen vor allem in den Wintermonaten Buchungsentscheidungen. Diese Entwicklungen sind herausfordernd, bieten jedoch zugleich bedeutende Chancen. In meiner Beratungspraxis zeigt sich: Gerade in Zeiten des Umbruchs entstehen oft die nachhaltigsten und erfolgreichsten Geschäftsmodelle.

DIE NEUE MENTALITÄT

Der heutige Gast bucht kurzfristig und erwartet flexible Optionen. Fixpreise ohne Vergleichsmöglichkeit stoßen auf geringe Akzeptanz. Dank Digitalisierung sind Preise in Echtzeit vergleichbar, Bewertungen sofort einsehbar. Wird aber echter Mehrwert erkannt, sind Gäste bereit, höhere Preise zu zahlen.



MARKUS STEINER
ist Kanzleileiter der Steuerberatung
Prodinger & Partner in Zell am See.

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN

Die neuen Kundenbedürfnisse erfordern neue Denksätze. In Krisenzeiten gewinnen innovative Modelle an Bedeutung: Statt starrer Fixpreise etablieren sich dynamische Angebote. Wer agil agiert, verschafft sich Vorteile im Wettbewerb.

DYNAMIC PRICING

Dynamic Pricing ist ein wirkungsvolles Instrument. Preise orientieren sich an Nachfrage, Verfügbarkeit und Marktumfeld. Für die Umsetzung braucht es technische Infrastruktur, solides Kostenmanagement und transparente Preiskommunikation. Ziel ist effektives Revenue Management: der richtige Preis zur richtigen Zeit für den passenden Gast. KI-gestützte Systeme ermöglichen eine präzise Nachfrageprognose und gezielte Preissteuerung. Im Fokus steht nicht der Preis, sondern die Optimierung von Auslastung und Ertrag. Dynamic Pricing bringt auch steuerlich neue Anforderungen. Unternehmen müssen die Marktüblichkeit ihrer Preise dokumentieren. Bei grenzüberschreitenden Leistungen gelten zusätzlich Verrechnungspreisvorschriften.

INNOVATIVE PAUSCHALANGEBOTE

Differenzierte Pauschalen gewinnen an Bedeutung. Sie schaffen Planungssicherheit für beide Seiten. Besonders gefragt sind projektbezogene Pakete mit klaren Leistungen statt minutengenaue Abrechnung. Das schafft Transparenz, reduziert Komplexität und erhöht die Effizienz. In unserer Beratung wächst die Nachfrage nach solchen Modellen.

AUSBLICK

Der Wandel im Buchungsverhalten ist unumkehrbar und eröffnet neue Perspektiven für nachhaltigen Erfolg. Wer jetzt aktiv wird, kann Marktanteile sichern und langfristig profitieren. Mein Appell: Nutzen Sie diese Phase zur ehrlichen Bestandsaufnahme. Flexible Preismodelle und offene Kommunikation schaffen Vertrauen, gerade in unsicheren Zeiten. Wer diesen Wandel als Chance begreift, gehört zu den Profiteuren des nächsten Wachstumszyklus.

PSST...
**nicht
weiter-
sagen**

Ein Ort fern von Hektik, nah bei sich selbst – das Kurhaus Schärding. Wo Gesundheit auf Achtsamkeit trifft und Zeit plötzlich wieder spürbar wird.

**Ein Geheimtipp für alle,
die das Besondere suchen.**

zeit was zu ändern
kurhaus-schaerding.at

*jetzt
informieren*





GABRIELA MARIA STRAKA
ist Vorstandsmitglied von respACT und Chefredakteurin
des Fachinformationsdiensts für Nachhaltigkeitsmanager
im Manz-Verlag.

Gut – besser – grüner?



Eigentor. Greenwashing birgt ein großes Risiko für die Reputation eines Unternehmens und schadet der eigenen Marke am Markt.



Kleine und mittlere Unternehmen sollten sich darauf vorbereiten, verlässliche ESG-Daten bereitzustellen. Nur so werden sie ihre Rolle in Lieferketten sichern oder neue Geschäftsbeziehungen knüpfen.

ESG (Environmental, Social, Governance) ist mehr als ein Trend. ESG ist gekommen, um zu bleiben – auch wenn sich die Zeichen der Zeit verändert haben. „Omnibus“, die EU Entbürokratisierungs-Initiative, „fährt“ beständig weiter, wenn auch mit weniger Auflagen und weniger Aufwand. Die ESG-Standards bleiben aber die Maßstäbe für notwendige Berichte. Sie werden nicht nur rechtlich obligatorisch, sondern zunehmend vom Markt, von den Kunden und den Konsumenten gefordert. Wer proaktiv handelt, ist bestens vorbereitet. Durch die erweiterten Berichtspflichten großer Unternehmen im Rahmen der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), die nun auch Informationen über ihre

Wertschöpfungskette verlangen, steigt der indirekte Druck auf kleine und mittlere Betriebe deutlich an. Von ihnen wird zunehmend erwartet, verlässliche ESG-Daten bereitzustellen, um ihre Rolle in Lieferketten zu sichern oder neue Geschäftsbeziehungen einzugehen.

DATEN SIND DAS NEUE GOLD

Der für KMU vereinfachte VSME-Standard (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs) bietet eine geeignete und praktikable Möglichkeit, diesen Anforderungen an nicht börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen gerecht zu werden. Sie können freiwillig ihre Nachhaltigkeits-

berichterstattung in vereinfachter Form fortführen. Dies gilt insbesondere für jene Unternehmen, die bereits mit der CSRD-Berichterstattung begonnen haben oder sich frühzeitig auf zukünftige Anforderungen vorbereiten und Transparenz als Wettbewerbsvorteil vorantreiben wollen. Denn das ist die klügste Investition in die Zukunft.

Nachhaltigkeit bedeutet Resilienz. Dezentrale Energiesysteme sind widerstandsfähiger – besonders in Krisen- und Kriegszeiten. Sicherheit schaffen wir durch erneuerbare Energien und wettbewerbsfähige Preispolitik. Erneuerbare sind langfristig gerechnet effizienter und günstiger. Sie schützen uns vor Preisschocks und geopolitischer Abhängigkeit. ESG-orientierte Unternehmen sind oft auch innovativer und stehen bei Investoren durch die gesteuerten Kapitalströme in nachhaltige Anlagen hoch „im Kurs“. Das sichert sowohl die Reputation am Markt als auch Kundenloyalität.

„GRÜNE“ MARKETINGMASCHERLN

Das Gegenteil davon ist Greenwashing. Damit können Unternehmen die Gewinnmargen ihrer Produkte vergrößern und sich Konkurrenzvorteile schaffen, indem sie mit vermeintlich umweltfreundlichen Maßnahmen Kundenwünsche in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit – insbesondere beim Konsum von Produkten und Services – befriedigen. Dies ist wichtig, um erfolgreich am Markt bestehen zu können – jedoch weder für Verbraucher noch für die Umwelt von Vorteil!

In Österreich ist in diesem Zusammenhang das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) die relevante Rechtsvorschrift. Sie verbietet aggressive und irreführende Geschäftspraktiken, mit denen sich ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerb verschaffen will – das hat sich auf heiß umkämpften Märkten schon bewährt.

Die neue „EU-Richtlinie zur Stärkung der Verbraucher für den ökologischen Wandel“ unterstützt durch besseren Schutz vor unlauteren Praktiken und durch bessere Informationen. Denn grüne Täuschung hat ihre Folgen. Greenwashing birgt ein großes Risiko für die Reputation des Unternehmens und der Marke am Markt und hat eine direkte Auswirkung auf das Vertrauen von Kunden und Konsumenten und damit letztendlich auf zahlreiche Ratings und Unternehmensbewertungen.

ESG ist nicht nur eine Pflicht, sondern eine Chance. Unternehmen, die ESG in ihre Strategie integrieren, handeln nicht nur im Sinne von Nachhaltigkeit, sondern positionieren sich auch stark für langfristiges Wachstum und Stabilität.

Einen Überblick für KMU gibt die Wissensplattform NIU „Nachhaltigkeit in Unternehmen“ der MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.

Homeoffice kann zur Steuerfalle werden

Fotos: Cliff Kapatais



Stefan Prokopp und Joachim Zierhofer: Partner | Geschäftsführer von KPS Partner Beratungsgruppe

Mobiles Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben – doch viele Unternehmen unterschätzen die steuerlichen Risiken. Ob fehlende Vereinbarungen, unerlaubte Auslandstätigkeit oder unklare Kostenregelungen: Schnell drohen Nachzahlungen bei Lohnsteuer, Sozialversicherung oder Kommunalsteuer. Schon regelmäßiges Arbeiten aus dem Ferienhaus kann eine steuerpflichtige Betriebsstätte im Ausland begründen. Auch Geschäftsführer:innen im Homeoffice sind ein Risiko.

UNSER EXPERTEN-TIPP:
Klare Homeoffice-Regeln schützen vor Überraschungen!



KPS Steuerberatung begleitet Sie bei der rechtssicheren Gestaltung moderner Arbeitsmodelle – mit Erfahrung, Weitblick und pragmatischen Lösungen.

Mehr dazu auf:

www.kps-partner.at/blog/vom-homeoffice-zur-steuerfalle/



Wie die Tourismus Akademie Salzburg **Personal qualifiziert**





GEORG IMLAUER
 ist Inhaber der IMLAUER Hotels und Restaurants (1.200 Betten) sowie Obmann der Fachgruppe Hotellerie in der WK Salzburg und Österreich.

Ein veränderter Arbeitsmarkt und wachsende Gästeerwartungen fordern die heimische Tourismuswirtschaft. Innovative Bildungseinrichtungen sind wichtiger Teil der Antworten.

Der Tourismus zählt zu den tragenden Säulen der Salzburger Wirtschaft – mit über 30 Millionen Nächtigungen jährlich, Tausenden Betrieben und einem unmittelbaren Beitrag zur regionalen Wertschöpfung. Doch diese Stärke ist kein Selbstläufer: Der zunehmende Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden, sich wandelnde Gästeerwartungen und strukturelle Veränderungen am Arbeitsmarkt fordern neue Antworten. Genau hier setzt die Tourismus Akademie Salzburg an – als Bildungseinrichtung mit unternehmerischer Logik und strategischer Verantwortung für den Standort (tourismus-akademie.at). Als eine der ersten Einrichtungen dieser Art in Österreich wurde die Tourismus Akademie Salzburg im Jahr 2018 von der Wirtschaftskammer Salzburg ins Leben gerufen. Sie richtet sich gezielt an Lehrlinge, Maturantinnen und Maturanten sowie an Quer- und Wiedereinsteigende und Hilfskräfte. Wichtige Adressaten sind aber die qualitätsorientierten Tourismusbetriebe. Der Auftrag der Akademie ist klar: Menschen zu qualifizieren, vorhandene Potenziale weiterzuentwickeln – und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Sektors nachhaltig zu sichern.

PRAXISNAHE, ZEITGEMÄSSE QUALIFIZIERUNG

Die Lehrlingsakademie bietet Lehrlingen in den Berufen Koch/Köchin, Restaurantfachmann/-frau oder Hotel- und Gastgewerbeassistent/-in die Möglichkeit, in zwei dreitägigen Modulen Zusatzqualifikationen zu erwerben. Neben vertieftem Fachwissen vermitteln erfahrene Branchenvertretende auch soziale Kompetenzen, aktuelle Trends und Schlüsselqualifikationen, die im Tourismus von heute zunehmend gefragt sind. Wer beide Module absolviert, kann zusätzlich an einer praxisorientierten Auslandsfachexkursion teilnehmen – ein Erlebnis, das motiviert, inspiriert und den Horizont erweitert. Die Diplomakademie bietet Erwachsenen ab 18 Jahren die Mög-

lichkeit, innerhalb von zwei Jahren eine touristische Lehre zu absolvieren. In Kombination mit der praktischen Berufserfahrung im Betrieb erfolgt die theoretische Ausbildung bei voller Bezahlung in zwei Blöcken zu je vier Wochen pro Jahr im WIFI Salzburg. Die Tourismus Akademie Salzburg unterstreicht den Wert des Tourismus als Berufsfeld mit echter Zukunft: Mit entsprechender Qualifikation stehen den Absolventinnen und Absolventen vielfältige Karrierewege offen – vom familiengeführten Betrieb bis zur gehobenen Hotellerie, vom Front Office bis zur Führungsebene.

Die Tourismus Akademie Salzburg ist daher weit mehr als ein Bildungsanbieter: Sie ist wirtschaftspolitisches Instrument, Plattform zur Personalentwicklung und Zukunftsinvestition zugleich. Sie zeigt, dass moderne Qualifizierung dort ansetzt, wo Praxis, persönliche Entwicklung und regionale Standortlogik zusammenwirken.

ÜBER 1.000 TEILNEHMENDE

Die Lehrlings- und Diplomakademien verzeichnen ein starkes Interesse und beeindruckende Teilnehmerzahlen. Insgesamt haben bislang rund 850 Lehrlinge an der Lehrlingsakademie und 216 Personen an der Ausbildung in der Diplomakademie Salzburg teilgenommen. Allein seit Jänner 2025 konnten bereits 84 neue Lehrlinge in der Lehrlingsakademie begrüßt werden, die ihre Module entweder im WIFI Salzburg oder im WIFI Zell am See absolviert haben. Auch die Diplomakademie startet erfolgreich ins Jahr: 36 neue Teilnehmende haben ihre Ausbildung 2025 begonnen. Derzeit befinden sich insgesamt

63 Personen in der Diplomakademie in Ausbildung. Diese Zahlen unterstreichen den hohen Stellenwert fundierter Aus- und Weiterbildungsprogramme in der Region.



Karriere mit Service. Der Tourismus bietet alle Jobchancen vom Front Office bis zur Führungsebene.

Stark investieren – doppelt profitieren

Immobilien-Teilverkauf: stabile Renditen mit sozialem Benefit



Foto: Christina Anzenberger-Fink, beige stellt

Immer mehr Immobilienbesitzer in Österreich nutzen den Immobilien-Teilverkauf, um gebundenes Kapital freizusetzen. Bis zu 50 Prozent eines Einfamilien- oder Reihenhauses können verkauft werden, ohne das Zuhause verlassen zu müssen. Ein Wohn- und Nutzungsrecht bleibt über ein grundbücherlich gesichertes Fruchtgenussrecht erhalten. Eine monatliche Gebühr ersetzt die klassische Tilgung und ermöglicht langfristige Liquidität, etwa für barrierefreie Umbauten oder einen finanziellen Polster. „Wir schaffen Liquidität ohne Verlust des Eigenheims. Das ist der soziale Kern unseres Geschäftsmodells“, erklärt Gerald Beirer, Geschäftsführer von Engel & Völkers LiquidHome Österreich.

Der Immobilienteilverkauf überzeugt nicht nur Privatpersonen – auch für institutionelle Kapitalpartner wird dieser zunehmend attraktiv. In Zeiten schwankender Märkte und sinkender Renditechancen gewinnen reale

Sachwerte mit gesellschaftlichem Nutzen an Bedeutung. Engel & Völkers LiquidHome eröffnet Family Offices, Stiftungen und langfristig orientierten Investoren den Zugang zu einem wachsenden, grundbücherlich besicherten Marktsegment und planbaren Cashflows. Das Modell verbindet sozial verantwortungsvolles Handeln mit einer aktuellen Rendite von vier Prozent p. a., zusätzlich ein möglicher Exit-Kickback von 0,55 Prozent – konservativ kalkuliert, klar strukturiert und rechtlich abgesichert.

Doppelte Wirkung: Rendite und Verantwortung

Das Modell basiert auf fixierten Fruchtgenussgebühren, die bei Bedarf individuell angepasst werden können – für zusätzliche Renditenpotenziale und gleichzeitiger Planungssicherheit für Investoren. Investiert wird in ausgewählte Wohnimmobilien mit Wertsteigerungspotenzial in gepflegten Lagen. „Als Teil des Engel-&-Völkers-Netz-



werks bieten wir Investoren Zugang zu hochwertigen Immobilien, professionelles Assetmanagement, verlässliche Strukturen und treuhänderisch sichere Abwicklung. So entstehen nicht nur attraktive Renditen, sondern auch gesellschaftlicher Fortschritt mit unternehmerischer Weitsicht“, so Beirer.

ENGEL & VÖLKERS
LIQUID HOME

kontakt@ev-liquidhome.at
www.ev-liquidhome.at

Boom



Martin und Alexandra Schiefer mit Daniel Serafin (Mitte).



Hervorragender Service für die Gäste (links: Brigitte und Josef Rumer).

Wagner-Quantensprung im Steinbruch

Foto: beigestellt, wearegiving

Am 14. August erlebten die Senatoren einen außergewöhnlichen Opernabend bei der „Oper im Steinbruch“ in St. Margarethen. Intendant Daniel Serafin setzte erstmals Richard Wagners „Der fliegende Holländer“ in Szene – eine künstlerisch ambitionierte Wagner-Premiere auf Europas größter Naturbühne. Der Abend begann mit einem stilvollen Empfang in der exklusiven Lounge, begleitet von feinsten Kulinarik aus dem Hause Gerstner. Bei der darauffolgenden Backstage-Führung gewährte Serafin faszinierende Einblicke ins Bühnen- und Inszenierungskonzept. Inszenierung, Publikum und Panorama verschmolzen zu einem magischen Opernerlebnis, das Kultur, Genuss und Inspiration auf höchstem Niveau vereinte.

Wo Autos schöner wohnen



JETZT ERTRAGREICH INVESTIEREN IN GARAGENPARKS
jährlich bis zu 8% Rendite



Natürlich können Sie ihr hart erspartes Geld auch einfrieren, aber wundern Sie sich nicht, wenn's nach dem Auftauen nichts mehr wert ist.

Kostenlose Infobroschüre anfordern!
bangerl@bangerl.at



Foto: Pflaum

SENAT-PARTNER

Wir bedanken uns bei unseren Managern des Wandels, die als Partner des Senat die gute Arbeit am gesellschaftlichen Wandel für eine lebenswertere Zukunft in Österreich ermöglichen.



IMPRESSUM

HERAUSGEBER: Hans Harrer

MEDIENINHABER: SENATS-LAB GmbH, ein Unternehmen des SENAT DER WIRTSCHAFT Österreich; Rotenturmstraße 5–9, A-1010 Wien, Telefon: +43 1 5053548-600, office@senats-lab.at; **CHEFREDAKTION:** Josef Ruhaltinger (redaktion@boom-magazin.at); **AUTOREN DIESER AUSGABE:** Sepp Altenberger, Andreas Blochberger, Werner Edlinger, Julian Hadschieff, Hans Harrer, Dieter Härthe, Nikolaus Hirsch, Matthaeus Hirsch, Lukas Hrovat, Georg Imlauer, Christoph Jeannée, Stefan Krajczar, Peter Ladreiter, Ulrich Lankmayer, Gerald Loacker, Catharina Rieder, Martin Riester, Stefan Rohringer, Josef Ruhaltinger, Andreas Schnauder, Rainer Schultheis, Markus Steiner, Gabriela Maria Straka, Carmen Tremli; **LEKTORAT:** Andreas Hierzenberger; **DESIGN-KONZEPT:** Inspiranto GmbH, Urstein Süd 15, A-5412 Puch; **FOTOREDAKTION:** Susanne Gröger; **ART-DIRECTION:** Ronald Lind, Christa Vadoudi; **DRUCK:** Brüder Glöckler GmbH, Staudiglasse 3, A-2752 Wöllersdorf. Gedruckt nach der Richtlinie „Druck-Erzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens; **ANZEIGENMANAGEMENT:** Erich Danneberg; **PROJEKTMANAGEMENT:** Mahdi Allagha, Sabine Fanfule, Eva Schoba; **HINWEIS:** Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form verwendet wurde. Des Weiteren haben wir auf das Anführen akademischer Titel verzichtet.



Wer die Zukunft unserer Gesellschaft nicht dem Zufall über- lassen will, liest das Kleingedruckte.

Wir sind die einzige Premium-Organisation für Unternehmer:innen und Führungskräfte, die nicht reden, sondern handeln. Mit strategischem, unabhängigem Aktionismus und echter Umsetzungskraft schaffen wir konkrete Wirkung. **„Wir sind Do-Tank statt Denkblase, Bewegung statt Bekenntnis – für eine ökosoziale Marktwirtschaft mit Haltung.“**

Folge unserem Mut-Movement.

 [senat.at](https://www.instagram.com/senat.at)  [senat.oesterreich](https://www.facebook.com/senat.oesterreich)  [senat-at](https://www.linkedin.com/company/senat-at)





MAGENTA MACHT BUSINESS DIGITAL

Mit individuellen Lösungen rund
um Daten, Sicherheit und Prozesse.

