



„Wir brauchen schließlich die besten Leute“



Vom europäischen Kranhersteller zum Weltmarktführer: Die Palfinger AG erwartet das achte Rekordjahr in Folge. Womit sich das Unternehmen abhebt und warum es sich auf drei Beinen gut steht, verrät Vorstandsvorsitzender Herbert Ortner im Interview mit den iv-positionen.

Von der Schlosserwerkstatt zum Global Player – so bezeichnet Palfinger seinen Werdegang. Was macht diesen Weg so speziell?

Vor zwei Jahrzehnten waren wir ein sehr erfolgreicher mitteleuropäischer Kranhersteller, der sich auf das Produzieren, Entwickeln und Verkaufen eines Produktes konzentriert hat. Wir waren Marktführer in einer Nische und auf eine Region fokussiert. Durch eine Strategieänderung sind wir konjunkturell und geografisch unabhängig geworden. Wir haben in den vergangenen 15 Jahren massiv investiert, weltweit etwa 30 Firmen übernommen und damit Wachstumspotenzial lukriert.

Das heißt, Sie haben auch Ihr Produktportfolio erweitert...

Wir haben die Abhängigkeit von einem Produkt durch die Investition in neue Produktsegmente reduziert. Neben Palfinger-Kränen produzieren wir hydraulische Hebe- und Ladelösungen für Nutzfahrzeuge, etwa Hubarbeitsbühnen, Ladekräne und Produkte für den Marinebereich. Mittlerweile gibt es eine diversifizierte Produktpalette. Aber investiert haben wir nicht um des Produkts willen. Uns ging es um die Segmenterweiterung, das heißt, wir bedienen nicht mehr nur die Bauindustrie, sondern die Logistik, die Transportwirtschaft, Recycling- und Landwirtschaft sowie Building Maintenance, um einige Beispiele zu nennen.

Der Weg hat nicht nur in neue Segmente geführt, sondern in die ganze Welt. Welche Strategie steckt dahinter?

Nach der Produktdiversifizierung und der Erschließung neuer Kundensegmente war für Palfinger klar, dass es eine internationale Aufstellung braucht. Investiert haben wir u.a. in den russischen, den amerikanischen und chinesischen Markt. Unser Ziel war immer, in unseren Segmenten weltweit bei den Top-3-Playern zu sein, und das in allen Märkten. Erfolgreich sind wir, weil wir uns von Mitbewerbern abheben: Palfinger geht nicht von der Zentrale aus, sondern

vom Standort. Das heißt, wir wollen ein chinesisches Unternehmen in China werden, ein russisches Unternehmen in Russland, ein amerikanisches Unternehmen in den USA – mit maximaler Wertschöpfung in diesen Ländern. Unser Timing war Glück, denn wir haben noch in den Jahren 2011 und 2014 große Unternehmen in Russland gekauft. Als die Sanktionen 2014/15 eingeschlagen haben, hatten wir die perfekte Wettbewerbsposition. Mittlerweile steht Palfinger auf drei Beinen: im europäischen EMEA-Raum, im Asia Pacific-Raum und im nord- und südamerikanischen Raum. Und das stabiler denn je.

Rund drei Prozent Ihres Umsatzes investieren Sie in Forschung und Entwicklung. Ein weiteres Erfolgsrezept?

Innovation ist bei Palfinger eine strategische Säule, wir wollen Technologieführer sein. Deshalb investieren wir in Produktinnovationen mit dem Fokus auf den Endkunden. Unsere Marke steht für die Werte als Innovations- und Technologieführer in der Branche. Den Anspruch, die sichersten und zuverlässigsten Produkte herzustellen, fassen wir im Slogan „Lifetime Excellence“ zusammen. Das spiegeln wir auch in der Palfinger World wider.

Welche Rolle spielt in Ihren F&E-Aktivitäten die Digitalisierung?

Im Bereich der Digitalisierung sind wir ein Pionier, ein Trendsetter. Vor über einem Jahr haben wir erkannt, dass die Digitalisierung sowohl unsere Produktwelt als auch unsere Kundensegmente treffen wird. Wir werden neue – smarte – Produkte und Geschäftsmodelle schaffen. Da spielen Sensorik, Connectivity und Augmented Reality mit rein. Viele Prozesse laufen zunehmend automatisiert ab. Sind unsere Produkte mit entsprechenden Sensoren ausgestattet, melden diese automatisch, wann sie gewartet werden müssen. Wir haben damit ein perfektes Schnittstellenmanagement.

Wie gehen Sie in Ihrer Organisationsstruktur mit diesen neuen Herausforderungen um?

Wir sprechen hier von disruptiven Geschäftsmodellen. Das kommt nicht von innen heraus, unsere guten Leute hier werden nicht ihren Job über den Haufen werfen. In den neuen Bereichen brauchen wir aber innovative Ansätze, dafür haben wir Leute geholt. Beide Seiten bedingen sich. Seit einem Jahr sind die Kollegen bei uns vor Ort. Wir haben uns jetzt entschieden, dass wir in Wien mit einem Start-up-Modell beginnen, das in einem Digitalization Lab für und mit uns arbeitet.

Braucht es da auch ein Aufbrechen von Strukturen?

Das ist genau der Grund, warum wir die Abteilung absiedeln. Wir haben verschiedene Standorte geprüft und wollen eine Start-up-Atmosphäre, die Fehlerkultur zulässt und Kreative mit Data Scientists unter einem Start-up-Hub zusammenbringt.

Sie wollen – kriegen Sie’s auch?

Wir kriegen das natürlich. Wien haben wir als Standort für unser Digitalization Lab gewählt, weil wir den jungen, kreativen Geistern das passende Umfeld bieten müssen. Insgesamt wollen wir 15 Arbeitsplätze besetzen, die ersten haben

wir fix. Das Schöne ist, dass wir agile Teams aus unterschiedlichen Bereichen zusammenbringen. Sie werden global arbeiten und den Übergang von der einen in die andere Welt schaffen. Digitalisierung bedeutet ja nicht, dass das Alte stirbt und das Neue plötzlich da ist. Es ist ein Übergang.

Inwieweit deckt Salzburg mit seinen Bildungs- und Ausbildungsangeboten Ihren Bedarf?

Bedarf gibt es mehr denn genug. Wir machen viel in Kooperation mit Unis, FHs und Schulen, sind auf Jobmessen vertreten und engagieren uns mit Studienplätzen, Diplomarbeiten und Dissertationen. Es ist ein Kampf um die besten Leute. Ich sage schon seit Jahren, dass Bildung und Innovation der Schwerpunkt einer jeden Regierung sein muss, sonst sind wir als Standort in ein paar Jahren nicht mehr interessant. Wenn wir nicht aufwachen und massiv investieren, dann wird der Wettbewerbsvorteil, den wir in Österreich haben, weg sein. An der IV schätzen wir, dass sie sich auch des Bildungsbereichs stark annimmt und unsere Interessen in unseren Kernbereichen als Industrieunternehmen vertritt.

Sie sind seit 2001 im Unternehmen, seit 2003 im Vorstand und seit 2008 Vorstandsvorsitzender. Welche Ziele verfolgen Sie, inwieweit haben sich diese geändert?

Palfinger erneuert sich jedes Jahr, wir sind extrem dynamisch und haben in den letzten fünf bis sechs Jahren den Umsatz verdoppelt. Und das mit einer sehr langfristig orientierten Strategie. Die Strategie Internationalisierung haben wir 2002 definiert, seither verfolgen wir sie kontinuierlich. Uns zeichnet aus, dass wir uns nicht von Quartalszahlen und Trends beeinflussen lassen. 2017 wird das achte Rekordjahr in Folge. Und auch danach werden wir uns nicht zurücklehnen, sondern weiter investieren.

INFORMATION

Palfinger AG in Kürze

GJ 2016 in Mio. EUR:

Umsatz:	1.357,0
EBITn:	123,8
EGT:	93,2
Konzernergebnis:	61,2

Weltweit 9.580 Mitarbeiter, davon 1.435 in Österreich.
Weltweit 38 Produktionsstandorte in 20 Ländern.
Fünf Standorte in Österreich, davon vier in Salzburg.
Headquarter in Bergheim bei Salzburg.

Gegründet 1932 in Schärding/OÖ.
Börsengang am 4. Juni 1999.

www.palfinger.com



Seit 2001 im Unternehmen, seit 2008 Vorstandsvorsitzender: Herbert Ortner erwartet 2017 das achte Rekordjahr in Folge.