



# Wir brauchen Agilität

Nach der Globalisierung folgt die Reorganisation. Wie der neue Palfinger-CEO Andreas Klauser auf die Volatilität der Märkte reagiert – und wie er das Unternehmen noch profitabler machen will. *Von Stefan Schatz*

**W**as 1932 als Schlosserei mit Reparaturwerkstatt begann, ist heute Weltmarktführer mit Lifting Solutions, also Kranen. Fast 11.000 Mitarbeiter beschäftigt die **Palfinger AG** in 35 Werken in 31 Ländern. Vor einem Jahr wurde mit dem neuen CEO Andreas Klauser die nächste Ausbaustufe gezündet: Er soll den seit 20 Jahren an der Börse gelisteten Konzern reorganisieren – um besser auf die Volatilität der Märkte reagieren zu können, global gültige Standards zu schaffen und die Profitabilität zu erhöhen.

**Export Jahrbuch:** *Am 1. Juni 2018 haben Sie die Vorstandsagenden der Palfinger AG übernommen. Was hat gut funktioniert, wo gab es Schwierigkeiten – und gab es etwas, womit Sie nicht gerechnet haben?*

**Andreas Klauser:** Die positive Überraschung sind die innovativen und hoch motivierten Mitarbeiter bei Palfinger. Und auch, wie deutlich der Palfinger-Family-Spirit im Unternehmen zu spüren ist. Überraschend komplex sind das Service-Setup und die Distribution der Produkte. Aber Kundennähe kenne ich von meiner Arbeit bei CNH Industrial, da waren wir sehr „hands-on“. Die größte Herausforderung war die Implementierung der neuen Global Palfinger Organization GPO. Wir wollen damit Synergien nutzen, effizienter werden und das ganze Unternehmen unter einem Dach zusammenführen – um Centers of Excellence zur Verfügung zu stellen, um Engineering-Ressourcen bestmöglich einzusetzen.

*Im ersten Quartal 2019 lag der Umsatz über Analystenerwartungen, die EBIT-Marge lag über neun Prozent. Sind Sie damit zufrieden?*

**Klauser:** Grundsätzlich sind wir sehr zufrieden. Wir nützen den Wind der Konjunktur, die überall gut ist – mit Ausnahme von Lateinamerika. Aber es wird auch wieder andere Zeiten geben. Wenn einem der Konjunkturwind entgegenbläst, kommen die Ergebnisse nicht in vollem Umfang. Deshalb sollten wir jetzt noch besser sein. Uns ist wichtig, dass ein Volumenswachstum aufgrund unserer Produkte und unserer Mitarbeiter erfolgt und nicht nur, weil wir gute Konjunktur haben. Die Palfinger-Profitabilität muss über einen Konjunkturzyklus gerechnet jedenfalls zweistellig sein.

*Sie legen Wert auf Konsolidierung: Synergien heben, Kosten senken, Prozesse und Abläufe glätten. Wie gelingt es, teilweise recht eigenständige Töchter enger an die Kandare zu nehmen?*

**Klauser:** Der Vorstand ist für die Zahlen verantwortlich, also muss er auch agieren können. Und wir mussten uns global aufstellen. Einzelne Units arbeiteten sehr eigenständig und Synergien blieben ungenutzt. Das wirkte sich auf die Kostenstruktur aus. Man muss nicht jeden Zylinder an jedem Standort engineeren, sondern einmal in einem zentralen Excellence Center, auf das alle anderen zugreifen. Deshalb führten wir Kompetenzen zentral zusammen. Gleichzeitig stellen wir sicher, dass der Added Value, der Nutzen, das Verständnis für das Produkt, beim Kunden bleibt und seine Anforderungen bedient werden. Im September 2018 haben wir die GPO den Mitarbeitern vorgestellt und gezeigt, wohin die Reise geht. Das ist kein Werk von Beratern! Wir als Vorstand haben selbst erarbeitet, wo wir stehen, wo wir hinwollen und was wir als Herausforderungen der Zukunft sehen. Eine davon ist die Volatilität der Märkte. Drei- und Fünfjahrespläne sind Wunschkonzerte. Heute sprechen wir von Zyklen zwischen sechs und zwölf Monaten. Da heißt es, flexibel zu sein, also Kosten rasch anpassen und Produktionen shiften zu können. Deshalb schufen wir über den Units eine starke Klammer, die diesen Steuerungsprozess effizient übernimmt. Wir mussten dazu niemand an die Kandare nehmen: Wir haben den Mitarbeitern anhand von Beispielen gezeigt, warum wir etwas machen. Das haben fast alle verstanden. Deshalb ist die GPO jetzt lebendig, die Mitarbeiter sehen, dass wir Themen konzentriert und fokussiert aufgreifen, dass wir auf Modulen aufbauen, die wir im Haus haben und jetzt auch in anderen Bereichen anwenden.

*Diente dabei Ihr ehemaliges Unternehmen CNH Industrial als Vorbild?*

**Klauser:** Im Nutzfahrzeugbereich ist CNH Industrial aufgrund seiner Komplexität ein gutes Beispiel. Dort geht es um verschiedene Marken, bei uns um verschiedene Produkte. Aber auch die Traton Group im Volkswagen-Konzern zeigt, wie man die Synergien einer Gruppe nützt, die Heritage und den Mehrwert der Marke schätzt und bewahrt und auf dieser Basis arbeitet.



**Andreas Klausner**

Der 54-jährige Oberösterreicher startete seine Karriere in Griechenland, danach arbeitete er für Vakuumat in Nigeria und war als Exportmanager für Skandinavien, Frankreich und Italien tätig. 1990 wechselte er zu Steyr Landmaschinentechnik. Nach der Übernahme durch CNH stieg er zum Brand President mit weltweiter Markenverantwortung für Steyr und Case IH auf und verantwortete 25 Milliarden Euro Umsatz und 60.000 Mitarbeiter.



»OBSERVER«



Interview

## „Wir brauchen wieder die politische Stabilität, die von Österreich gefordert wird.“

**Andreas Klauser**  
über das Unternehmensumfeld.

*Ihr Ziel ist, bis 2022 die Zwei-Milliarden-Euro-Umsatzgrenze zu sprengen – durch organisches Wachstum. Machen Ihnen die vielen Handelskonflikte und der protektionistische Zeitgeist nicht einen Strich durch die Rechnung?*

**Klauser:** Handelskonflikte und Embargos sind immer negativ, weil sie Dinge verkomplizieren. Wir sind mit unserem globalen Setup in Nordamerika, China und zum Teil auch in Russland so stark aufgestellt, dass uns solche Konflikte nur indirekt betreffen – weil Protektionismus die Wirtschaft verlangsamt. Weniger Handel braucht weniger Transport und damit zum Beispiel weniger Ladebordwände. Trotzdem sehe ich das Ziel mit zwei Milliarden im Jahr 2022 als sehr realistisch. Mit neuen Produkten, die wir einführen, und unserem Fokus auf die Märkte können wir unsere Ziele erreichen. Auch bei einer Verflachung der Konjunktur.

*Ein zweiter großer Schwerpunkt ist Digitalisierung. Dafür wurde etwa Palfinger 21<sup>st</sup> im Wiener weXelerate angesiedelt. Wie schwierig ist die Integration von Start-ups in die Strukturen einer etablierten Aktiengesellschaft?*

**Klauser:** Zum einen durch geografischen Abstand. Deshalb ist Palfinger 21<sup>st</sup> nicht in Bergheim, sondern in Wien. Das Zweite ist die Organisation. Palfinger 21<sup>st</sup> berichtet direkt an den CEO als Front End. Drittens: Palfinger 21<sup>st</sup> ist dafür zuständig, neue Geschäftsfelder nicht nur zu erkennen und zu entwickeln, sondern auch, diese für den Rest der Organisation verdaubar und managebar zu machen. Erst dann übernimmt die traditionelle F&E-Organisation. Die Übergabe erfolgt kontrolliert und für uns verdaubar, das ist das Erfolgsgeheimnis.

*Andreas Klauser war auch schon auf Besuch bei Palfinger 21<sup>st</sup>?*

**Klauser:** Ich bin regelmäßig vor Ort. Und verstehe, wenn ein Mitarbeiter eben mal raus zum Chillen geht. Das wäre in der F&E-Abteilung schwierig. Genau deshalb nutzen wir das Start-up-Biotop weXelerate: um Ideen und Mitarbeiter zu bekommen, die gerne in einem Start-up arbeiten und eine andere Denke als wir haben.

*Mit der Digitalisierung verändern sich auch Prozesse und Produkte. Wird die benötigte IT und Software extern entwickelt?*

**Klauser:** Wo die Programmierer und IT-Spezialisten sitzen, ist nicht das Thema. Es geht um das Datenmanagement. Darauf müssen wir und unsere Kunden Zugriff haben. Digitalisierung ist auch ein Modewort, worum es wirklich geht, sind drei Bereiche: Das CRM, also, wie kann ich rasch und effizient mit unseren Kunden kommunizieren? Zweitens: Welche Services kann ich digital ausbauen? Das Dritte sind die Produkte. Wie digitalisiert oder selbstkommunizierend werden diese gemacht? Wir bieten in allen drei Bereichen Lösungen.



*Die aus dem Haus kommen?*

**Klauser:** Die zu einem hohen Prozentsatz aus dem Haus kommen oder in einer Partnerschaft entstehen. Das beste Beispiel ist Strucinspect, mit dem wir die Maintenance von Infrastruktur-Bauwerken revolutionieren. Wir haben das Brückeninspektionsgerät, die VCE und die Angst-Gruppe bringen ihre speziellen Kompetenzen in das Joint Venture ein. Als Ergebnis setzen wir Drohnen, multispektrale Sensorik, künstliche Intelligenz und 3D-Datenverarbeitung ein, Brücken müssen nicht mehr für den Verkehr gesperrt werden, damit man ihren Zustand kontrollieren kann.

*Wie motiviert man Mitarbeiter, mit diesem Veränderungstempo Schritt zu halten? Und wie die Kunden, technisch aufwendige Krane zu bedienen?*

**Klauser:** Ohne Innovation wäre Palfinger nicht Weltmarktführer geworden. Diesen Spirit muss man pflegen. Innovation bedeutet heute meistens Digitalisierung – und mit sich ständig ändernden Marktanforderungen umgehen zu können. Dafür braucht es eine agile Organisation, die den Überblick behält und die Überproduktion an einem Standort mit der hohen Nachfrage eines anderen ausgleicht. Die Organisation hilft den Mitarbeitern, Innovation in den Markt zu bekommen. Das ist Leading by Example, dem die Mitarbeiter gerne folgen. Den Kunden garantieren wir, dass sie mit unseren Produkten eine wesentliche Arbeits-erleichterung haben.

*Sie waren vor Palfinger im Vorstand eines italienisch geführten Konzerns aktiv. Gibt es kulturelle Unterschiede zur österreichischen Herangehensweise?*



»OBSERVER«



**Flexibel produzieren:**  
Produziert wird dort, wo  
die Nachfrage hoch ist.

**Klauser:** Die Handschlagqualität in Österreich ist höher. Weiter im Süden – das hat nichts mit Italien zu tun – herrscht eine andere Auffassung. Man meint, es reicht, 80 Prozent der Arbeit erledigt zu haben. Den Rest macht irgendwer oder keiner. Dafür jammern wir in Österreich auf hohem Niveau, über zu viel oder zu wenig Arbeit, Flexibilität etc. Was uns derzeit nicht unbedingt hilft, ist die politische Situation. Die erste Frage, die unser chinesischer Staatsbesuch gestellt hat, lautete: „Ist Österreich in einem politischen Chaos, gibt es Instabilität?“ Das wird kritisch betrachtet, das war man von Österreich nicht gewohnt.

*Sie als Konzern sind aber nicht unmittelbar betroffen.*

**Klauser:** Warum arbeiten Auftraggeber aus dem Ausland mit einem österreichischen Unternehmen? Klar, wegen der Qualität, der Modernität, der Technologie etc. Aber auch, weil Unternehmen mit österreichischem Hintergrund als stabil gesehen werden. Wenn das Umfeld plötzlich chaotisch wirkt, es keine Regierung gibt, reflektiert das aufs Unternehmen. Man fragt sich: Wird das Unternehmen von der Instabilität angesteckt? Das wird vor allem in China sehr kritisch gesehen.

*Sie waren in Griechenland und Nigeria im Einsatz, als Exportmanager in vielen unterschiedlichen Ländern, wo auch handfeste Lösungen durch Improvisation gefragt waren. Was haben Sie aus dieser Zeit mitgenommen?*

**Klauser:** Man lernt, mit der Volatilität der Märkte besser umzugehen. In den USA etwa funktioniert die Umsetzung exzellent, wenn es eine Guideline gibt. Ohne Guideline geht aber gar nichts. In Brasilien

braucht es keinen Plan, dort ist man Improvisation gewohnt. Ich bin sehr dankbar, dass ich diese Länder kennenlernen durfte. Ich lernte dort auch, dass Produkte immer nur so gut sind wie das Service dazu. Und dass es nicht immer nur Schwarz oder Weiß gibt. Es gibt immer eine Grauzone, in der muss man entscheiden, das ist für mich Leadership.

*Changemanagement scheint eine Ihrer Spezialitäten zu sein. Wie motiviert man Teams, bei der Veränderung mitzuziehen?*

**Klauser:** Man braucht klare Visionen und eine klare Zielsetzung. Die GPO hat der Vorstand am 18. September selbst präsentiert, nur so ist man glaubwürdig. Wichtig war mir, dass die Mitarbeiter aus den Fachbereichen ihre Anregungen bis Mitte Dezember einbringen konnten. Mit 1. Jänner wurde die neue GPO umgesetzt. Wer bis jetzt noch nicht mitzieht, sollte sich fragen, ob er im richtigen Job ist. Jetzt geht es um die Wertschätzung des Added Value. Der ist nicht immer monetär. Auch wenn der Empfang durch unsere Rezeption so freundlich ist, dass sich die Laune unserer Besucher bessert, entsteht Added Value. Das muss der Vorstand auch zeigen. Leading by Example heißt: Schaffe anderen nichts an, an das du selbst nicht glaubst oder selbst nicht machen würdest.

*Um noch einmal zu Palfinger zurückzukommen: In welchen Ländern und Regionen sehen Sie für Palfinger die größten Potenziale?*

**Klauser:** Kurz- und mittelfristig sicherlich in Nordamerika. Da bringen wir neue Produkte und Services. Auch der komplette asiatische Markt ist interessant, vor allem China. Langfristig glauben wir auch an Lateinamerika. Brasilien, Argentinien und Chile entwickeln sich positiv.

*Im Bereich Sea mussten Firmenwert-Abschreibungen vorgenommen werden. Was braucht es, um den Marinebereich nachhaltig zu stärken?*

**Klauser:** Wir investieren in Effizienzsteigerung und in Produktivität, um besser, schneller, mit höheren Qualitätsstandards zu produzieren. Für diesen Prozess ist die jetzige Phase ganz gut. Ziel ist, dass wir die Produktion zwischen einzelnen Standorten shiften können. Schon jetzt etwa hilft uns die russische Produktion mit Zylindern für den deutschen Markt aus. Das geht, weil wir in Russland dieselben Produktionsstandards und Qualitätslevels wie in Deutschland haben. Wie wichtig das ist, hat Hubert Palfinger schon in den 90ern erkannt. Er baute Produktionsstätten in Slowenien oder Bulgarien nach einheitlichen Standards auf.

*Wie integriert man die viel zitierte Work-Life-Balance-Liebe der Millennials in die Anforderungen an eine Führungskraft bei Palfinger?*

**Klauser:** Man muss als Unternehmen innovativ, modern und State of the Art sein. Wir unterstützen soziale, karitative und kulturelle Projekte, auch das wirkt nach außen. Und: Palfinger ist nachhaltig. Wir ermöglichen transparente Karriereplanung, bieten Entwicklungschancen, Leadership-Programme und Fremdsprachenkurse. Und kommunizieren klar: Wer Leadership haben möchte, ist mit etwas höherem Arbeitspensum konfrontiert. Die Entscheidung kann jeder für sich selbst treffen, wir kommen jedenfalls mit flexiblen Arbeitszeiten weit entgegen.

*Haben Sie Schwierigkeiten, High Potentials zu finden?*

**Klauser:** Viele unserer Lehrlinge bleiben im Unternehmen, entwickeln sich weiter und maturieren. Auch Absolventen der FH Rosenheim kommen mittlerweile gerne zu uns. Wir sollten das Ausbildungsmodell HTL beibehalten. Das hat schon bisher gut funktioniert, man muss nicht alles zerstören und neu erfinden. Und wir brauchen wieder die Stabilität, die von Österreich als Land und Wirtschaftsstandort gefordert wird.

*Herzlichen Dank für das Gespräch. «*