



PALFINGER

The background of the entire page is a dark grey to black gradient. It is populated with numerous 3D-rendered geometric shapes, primarily polyhedrons like cubes, prisms, and pyramids. These shapes are scattered across the frame, appearing to fall from the top. Many of the shapes are rendered in a metallic silver or grey color, while a few are a vibrant orange. The lighting on the shapes creates highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance. On the far left edge, there is a solid red vertical bar that runs from the top to the bottom of the page.

REACH HIGHER

2026

**BRITTLE**

Brüchig. Systeme, die immer stabil und stark waren oder zumindest so wirkten, sind im Inneren schwach. Unter Druck können sie brechen. Technische Strukturen genauso wie soziale oder wirtschaftliche Organisationen und Systeme. Jahrzehntelange Gewissheiten erodieren.

ANXIOUS

Ängstlich. Unsicherheit und Überforderung, die Sorge, die falsche Entscheidung zu treffen: Das macht Stress. Das macht Angst. Das lähmt. Menschen und Organisationen reagieren zögerlich – oder gar nicht – auf Veränderungen.

NON-LINEAR

Nicht linear. Veränderung passiert chaotisch: Kausalitäten sind nicht mehr gegeben. Selbst kleine Aktionen können große, unvorhersehbare Reaktionen auslösen. Das macht Planungen schwer und Vorhersagen unsicher.

INCOMPREHENSIBLE

Unverständlich. Die Welt ist so komplex geworden, dass viele Ereignisse oder Entscheidungen nicht mehr nachvollziehbar sind. Es gibt kaum noch einfache Antworten. Und selbst mehr Information garantiert kein besseres Verständnis.

— ANDREAS KLAUSER,
CEO von PALFINGER



LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

alles ist in Veränderung. Unsere Welt wird immer schneller, komplexer und unübersichtlicher. ***BANI** hat VUCA als Zustandsbeschreibung abgelöst. Die Herausforderungen und Möglichkeiten, die damit verbunden sind, werden deutlich mehr.

In der vergangenen Ausgabe „The Beauty of Transformation“ haben wir uns mit den Chancen der Transformation befasst. Das vorliegende Heft beschreibt, wie Wandel auch in BANI-Zeiten vorausschauend produktiv eingesetzt werden kann. Von uns allen und in den unterschiedlichsten Bereichen. Sowohl in der Gesellschaft und der Wirtschaft wie auch auf persönlicher Ebene. Dazu muss man bereit sein, die Chancen nicht nur zu erkennen, sondern sie auch gezielt zu nutzen.

Essenziell ist, dass wir uns von der dichten Abfolge der Herausforderungen nicht lähmen lassen. Dass wir sie vielmehr zum Anlass nehmen, Zugänge, Abläufe und Gewohnheiten infrage zu stellen. Und dabei selbst Zukunftsvisionen entwickeln. Um zu sehen, was uns alles möglich ist. Und was wir an Wissen, Technologie und Mut benötigen, um dorthin zu gelangen.

Wie das konkret ausgestaltet werden kann, dazu kommt in dieser Ausgabe eine Reihe internationaler Expertinnen und Experten zu Wort. Sie alle eint, dass sie im Wandel vor allem Chancen sehen. Große Chancen.

Die sehen auch wir. Um sie proaktiv zu nutzen und PALFINGER bestmöglich für die Zukunft aufzustellen, haben wir unsere Strategie neu gedacht und gefasst. Wobei wir uns mit ihr nicht nur neu ausgerichtet, sondern auch unsere Marke noch besser positioniert und unsere Kultur weiterentwickelt haben. Denn wenn sich die Welt ändert, reicht es nicht, an einzelnen Stellschrauben zu drehen.

Unsere 18 strategischen Programme stellen sicher, dass wir unsere Ziele erreichen. Fünf davon sind zentral. Sie sind unsere Basis, um noch widerstandsfähiger zu werden und unseren Wert zu steigern. Unsere Position am Weltmarkt auszubauen. Aus diesem Grund steht dieses Magazin ganz im Zeichen von „Reach Higher“ – denn so heißt unsere Strategie 2030+.

Wie das in der praktischen Umsetzung aussieht und wie wir damit unser Versprechen der Lifetime Excellence gegenüber unseren Kunden und Partnern erfüllen, finden Sie ebenfalls in dieser Ausgabe anhand ganz konkreter Projekte beschrieben.

Gemeinsam können wir die Zukunft gestalten. Wir müssen es nur in die Hand nehmen und tun.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

INHALTSVERZEICHNIS

1 EDITORIAL

4 HOCH HINAUS

Eine **Bildstrecke** zu Zusammenarbeit, klaren Plänen und dem Willen, immer besser zu werden.

12 SCHNALLLEN
SIE SICH AN!

Ein Streifzug durch die **BANI-Welt** – unberechenbar, aber voller Chancen.

18 FÜR
WACHSTUM IN
VOLATILEN ZEITEN

Der **PALFINGER Vorstand** im Interview zu neuer Strategie, neuen Zielen und bleibenden Prinzipien.

26 GLÜCK
IST KEINE
STRATEGIE

Persönlichkeiten über Weitsicht, Strategie und Erfolg. Eine **Zitatensammlung**.

28
UNSICHERHEIT
IST ATTRAKTIV

Wer die **Zukunft** erfolgreich gestalten will, muss in sie eintauchen. Sagen Lasse Jonasson vom Copenhagen Institute for Futures Studies und NATO-Zukunftsforscherin Florence Gaub.

32 OHNE
KULTUR IST
ALLES NICHTS

Vordenker Alexander Osterwalder über den unterschätzten **Erfolgsfaktor** in Unternehmen.

34 BESSER
SEIN BEGINNT
IM DETAIL

Wie Wissen, Kompetenz und Können **Lifetime Excellence** ermöglichen. Unter allen Umständen. Auch den härtesten.

40 SERVICE
NEU DEFINIERT

Nordamerika ist ein Markt der Extreme. PALFINGER ist mit seinen Partnern vor Ort. Ein Roadtrip.

46 EXZELLENT
VERKETTET

Comiczeichner Lukas Kummer skizziert **PALFINGERs Lieferkette** von morgen.

52 VOM GEBEN
UND NEHMEN

Bestsellerautor Adam Grant plädiert für **Großzügigkeit**.

54 WAS UNS
ANTREIBT

Quellen der Motivation. Eine Spurensuche in Biologie und Psychologie, der Antarktis und dem Weltall.

60 KLARHEIT
IM CHAOS

PALFINGERs **Strategie, Marke** und Kultur auf einen Blick.

IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber:
PALFINGER AG
Lamprechtshausener Bundesstraße 8
A-5101 Bergheim

Für den Inhalt verantwortlich:
Corporate Communications
Projektleitung:
Bettina Schweighofer
Chefredaktion:
Martina Lettner

Inhaltliche Konzeption & Redaktion:
Grayling Austria GmbH
Visuelle Konzeption & Gestaltung:
Strichpunkt GmbH

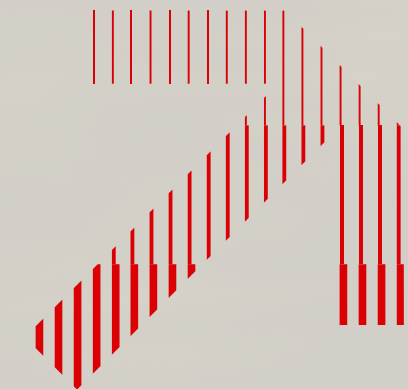
Bildrechte ohne detaillierten Bildnachweis:
iStock, shutterstock

Fotos PALFINGER Vorstand:
Karo Pernegger

März 2026

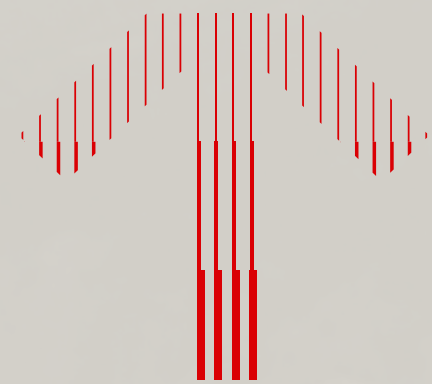


Zur Online-Version:
www.palfinger.com/magazin2026



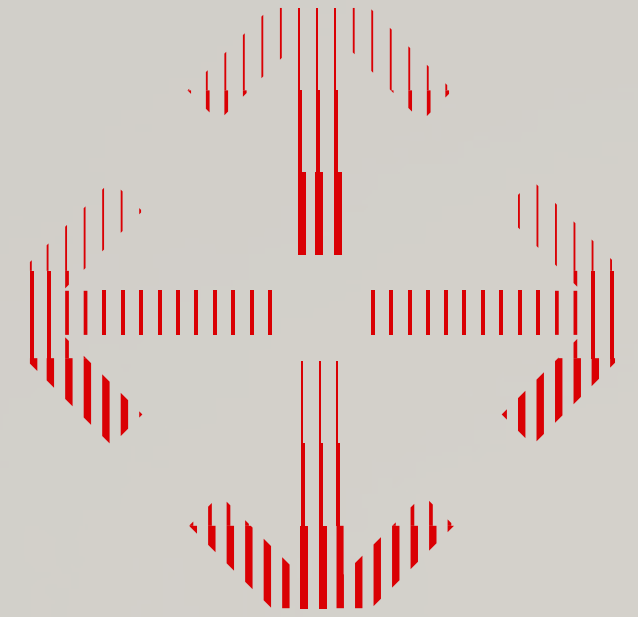
ANTRIEB: BESSER WERDEN

„Es ist ein tiefes Lebensgefühl, mich auch unter härtesten Bedingungen zu überwinden“, sagt Thomas Geierspichler. Zehn Tage vor seinem 18. Geburtstag verunglückte er schwer. Seither ist er querschnittgelähmt. Vier Jahre später startet er als Rennrollstuhlfahrer durch. Heute, mit 50, ist er Weltmeister, Weltrekordhalter und Paralympics-Sieger. Er lebt vor, was es heißt, jeden Tag besser zu werden.



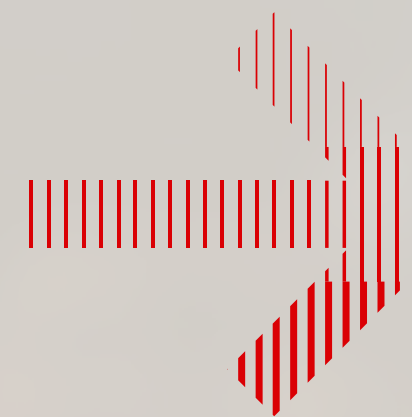
EIN PLAN FÜR OBEN

Kaum ein anderes Säugetier lebt in den Alpen so hoch oben. Das Murmeltier trotzt Höhe, Witterung und Adlerangriffen aus der Luft – mit perfekter Anpassung, effizienter Zusammenarbeit und besten Infrastrukturen. Jeder Tunnel, jede Kammer, jeder Ausgang folgt einem Plan. Mit ausgeklügelter Strategie behauptet es sich. Selbst dort ganz oben.



EINGESPIELT AUF EXZELLENZ

Bis aus einzelnen Tänzer:innen eine Formation wird, braucht es Zeit und Vertrauen. Es braucht die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen und als Team immer wieder neu anzusetzen. Zuhören. Reden. Ein gemeinsames Ziel verfolgen. Das ist eine Kultur, die Höchstleistungen ermöglicht. Und Hochkultur in Perfektion.



DER BLICK NACH VORNE

Gute Strategie fokussiert. Sie macht Erfolg möglich und sie trägt – besonders wenn die Bedingungen widrig sind. Marke verleiht Identität und Haltung. Kultur verbindet. Wer hoch hinaus will, braucht alle drei. Erst in ihrem Zusammenspiel entsteht echte Stärke. Wie bei PALFINGER. Für Leistung, die bleibt. Für Lifetime Excellence.

SCHNALLEN SIE SICH AN!

BANI steht für eine unvorhersehbare und entsprechend unübersichtliche Welt. Doch was auf den ersten Blick bedrohlich wirkt, birgt Potenzial. Man darf nur nicht in Schockstarre verfallen. Ein Rundblick.



Unsicherheit ist das neue Normal. Sie ist gekommen, um zu bleiben.

— KRISTALINA GEORGIEVA,
Managing Director des INTERNATIONALEN WÄHRUNGSFONDS



Am 8. Oktober 2025 betritt Kristalina Georgieva, ihres Zeichens Managing Director des Internationalen Währungsfonds (IWF), die Bühne des Milken Center in Washington, D.C. und hält ihre Rede zum Jahrestreffen der Organisation. Das ist eingeübte Praxis. Same procedure as every year. Und doch ist diesmal alles anders: Denn Georgieva beschreibt eine Welt in Unordnung.

„Wenn ich auf die vergangenen Jahrzehnte blicke, sehe ich unglaublichen Fortschritt“, beginnt Georgieva hoffnungsfroh. „Aber ich sehe auch viele unerfüllte Träume. Im Durchschnitt geht es den Menschen heute besser als vor 30 Jahren. Aber das verstellt die Sicht auf die Tiefenströmungen“, so die IWF-Chefin. Diese Tiefenströmungen haben es in sich. Georgieva bezeichnet sie als „tiefe Transformation. In der Geopolitik, in der Technologie, in der Demografie, in den Schäden, die dem Planeten zugefügt werden.“

Dann holt sie kurz Atem: „Das Resultat ist eine außergewöhnlich große Unsicherheit. Weltweit hat sie zugenommen und nimmt weiter zu. Schnallen Sie sich an!“, fordert sie das Publikum auf: „Unsicherheit ist das neue Normal. Sie ist gekommen, um zu bleiben.“

PIEBERKURVE DER UNSICHERHEIT

Es gibt auch einen eigenen Index, den „World Uncertainty Index“. Das Jahr 2014 gilt mit dem Wert von 100 als Basis. 2025 eilt der Index einem Wert von 600 entgegen. Man könnte ihn auch als BANI-Fieberkurve bezeichnen. Denn BANI, das ist die Welt von heute und morgen. VUCA – Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität – war gestern. Heute herrscht Unsicherheit.

Dafür stehen „brittle“, „anxious“, „non-linear“ sowie „incomprehensible“, kurz BANI (siehe auch Editorial, S. 1). Und doch ist es gerade dieser Umbruch, der es Gesellschaft und Unternehmen ebenso wie Individuen ermöglicht, neue Wege zu beschreiten. Wenn man bereit ist, sich mit der Vielzahl an neuen Perspektiven auseinanderzusetzen.

Wenn nichts mehr sicher ist, ist alles möglich.



In Washington will Kristalina Georgieva konsequenterweise keinen Pessimismus aufkommen lassen. Es gibt in dieser unsicheren Weltlage auch positive Entwicklungen: „Die Schwellenländer haben ihre politischen und institutionellen Rahmenbedingungen verbessert. Gute Politik macht einen Unterschied“, gibt sie ihrem Publikum mit. Mehr noch: Die Privatwirtschaft weltweit ist anpassungsfähig, sagt sie: „Nach Jahren solider Gewinne sind die Unternehmensbilanzen im Allgemeinen robust, die Reaktionsfähigkeit ist hoch, Künstliche Intelligenz wird Mainstream, und Veränderungen werden als Herausforderung und Chance begrüßt.“ Selbst die Zollpolitik der USA hat sich nicht als der Schock herausgestellt, der erwartet wurde. Und, stellt sie fest, die finanziellen Rahmenbedingungen haben sich verbessert. „Das sind die vier Faktoren ökonomischer Resilienz, die wir heuer gesehen haben“, schließt Georgieva ihre erste Bestandsaufnahme.

„Bevor nun alle erleichtert aufatmen“, warnt sie gleich darauf, „hören Sie bitte zu: Die globale Resilienz ist bisher noch nicht zur Gänze ausgetestet worden.“ Es ist noch einiges im Busch.

SKEPTISCHE BLICKE IN DIE ZUKUNFT

Das, was da im Busch der BANI-Welt lauert, beschäftigt natürlich große Versicherer besonders. Ihr Blick auf Risiken, die in der Zukunft liegen, ist seit jeher scharf. Die Munich Re ist einer der weltgrößten Rückversicherer. Bei ihr sichern Versicherungsunternehmen ihre Risiken ab. Wenn die Herausforderungen der Gegenwart irgendwo zu Zahlen und

in weiterer Folge zu Geld werden, dann hier. Die Münchener haben ein feines Sensorium für die Unwägbarkeiten unserer Zeit:

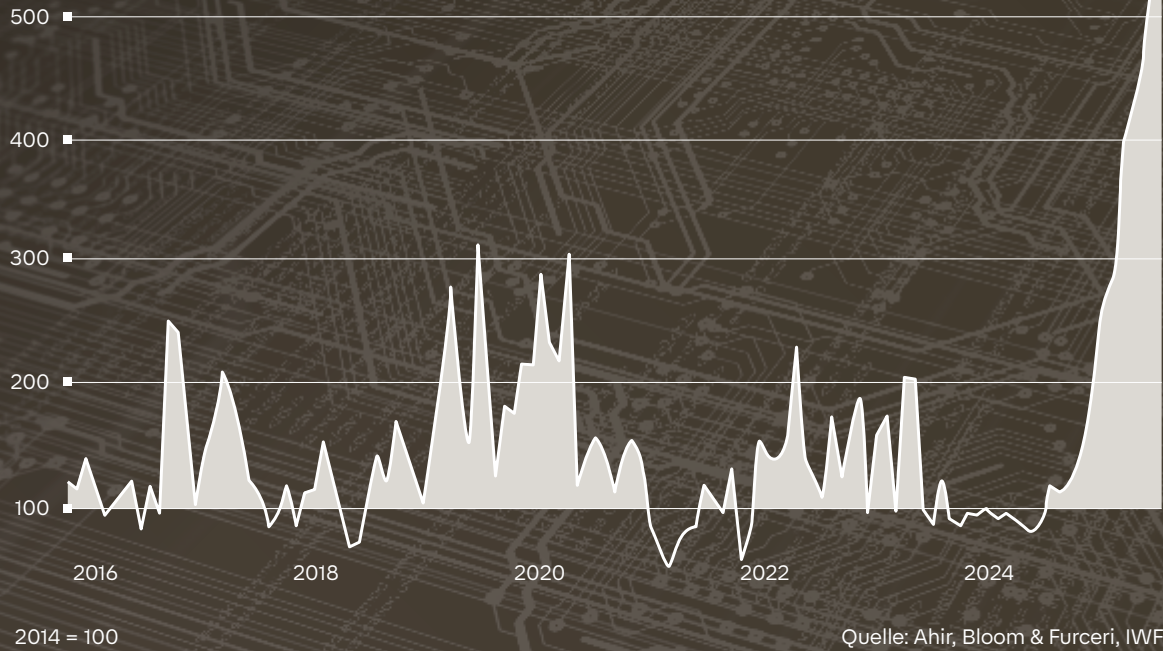
— Allein zwischen 1980 und 2024 summierten sich die Schäden aus Naturkatastrophen (inflationbereinigt) auf rund 6,9 Billionen US-Dollar. „Das entspricht dem gesamten Bruttoinlandsprodukt von Großbritannien und Indien zusammen“, lässt der Versicherer wissen. Für steigende Schäden sorgen schwere Gewitter, Hochwasser und Waldbrände. Treibender Faktor der veränderten Wetterrisiken ist der Klimawandel. Die globalen Temperaturen steigen weiter.

— Unsicherheit sieht der Konzern auch im Bereich des Internets der Dinge. Die zunehmende Vernetzung intelligenter Systeme bietet Cyberkriminellen ein neues, lukratives Betätigungsfeld. „Und“, warnen die Münchener, „unsere digitale Infrastruktur ist nicht nur zunehmend anfällig für Hacks und Manipulationen, sondern aufgrund ihrer höheren Komplexität steigt auch die Wahrscheinlichkeit von Ausfällen und Unterbrechungen.“

— Dann sind da noch die Emerging Risks, folgeschwere, bisher unerkannt gebliebene Trendentwicklungen. Gemein ist ihnen allen, dass „Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenhöhe und potenzielle Auswirkungen extrem schwer zu quantifizieren sind. Nicht zuletzt deshalb, weil Fälle dieser Art noch nie oder nur selten aufgetreten sind.“ Möglich aber sind sie. Und die Eintrittswahrscheinlichkeit steigt. Zumal in einer immer unübersichtlicheren Welt.

DIE UNSICHERHEIT STEIGT

World Uncertainty Index



HANDLUNGSOPTIONEN BESCHREIBEN

1689 gegründet, ist Lloyd's of London heute der weltgrößte Marktplatz, an dem Versicherungen gehandelt werden. Steigende Risiken jeder Art, denen sich Gesellschaft, Wirtschaft und Politik gegenübersehen, sind das Geschäft dieser Börse. Ihren Kunden und Partnern will sie es ermöglichen, in unsicheren Umfeldern erfolgreich zu navigieren. Nicht nur in Form präzise abgestimmter Versicherungspakete, sondern auch mit Gesprächsformaten, in denen die Zukunft, die unmittelbare und die etwas fernere, und Handlungsoptionen behandelt werden.

„Business leaders“ nennt Lloyd's diese Konversationen. Da diskutierte etwa Lord Mark Sedwill, damals Lloyd's Council Member, mit Baroness Patricia Scotland, der sechsten Generalsekretärin des Commonwealth, welche Rolle Public Private Partnership angesichts globaler Bedrohungslagen spiele. Scotland setzt auf Vernetzung, weltweit. „Ich denke manchmal an Charles Dickens und seinen Satz: ‚Es war die beste aller Zeiten, und es war die schlimmste aller Zeiten.‘ Und wir sprechen über alle diese Entwicklungen, die sicher die schlimmsten aller Zeiten sind. Aber das Beste aller Zeiten sind die Instrumente, die wir zur Verfügung haben. Digitale und KI-Tools, die uns dabei helfen, Risiken schneller, einfacher und früher zu erkennen. Und zu handeln.“

Der pazifische Inselstaat Fidschi, berichtet sie, sieht sich der Gefahr des steigenden Meeresspiegels gegenüber. Eine existenzielle Gefahr. In enger Zusammenarbeit zwischen Weltraumagenturen, dem Commonwealth und vielen weiteren Partnern ist es gelungen, mittels KI-Simulation die Zukunft exakt zu modellieren. „Wo steigt der Meeresspiegel an, welche Art von Barrieren werden wo benötigt, aus welchen Materialien müssen sie angefertigt werden, wie müssen sie designt werden?“, so die Baroness. Binnen eines Jahres konnte die Sicherheitsstruktur errichtet werden. „Das ist unser Vorteil heute. Früher hätte es vier, fünf Jahre gedauert, bis man die Genehmigungen hat und über alle Daten verfügt. Und dann ist es natürlich schon viel zu spät“, so Scotland. „Heute haben wir die Möglichkeit, frühzeitig aktiv auf Risiken zu reagieren.“ Der Pulsschlag des technologischen und digitalen Fortschritts treibt eben auch Lösungen voran. Anders ausgedrückt: Die BANI-Welt birgt Chancen.



Aufgrund der höheren Komplexität digitaler Netze steigt die Wahrscheinlichkeit von Ausfällen.

— MUNICH RE, einer der weltgrößten Rückversicherer

“

Heute haben wir die Möglichkeit, frühzeitig aktiv auf Risiken zu reagieren.

— PATRICIA SCOTLAND,
britische Juristin und bis April 2025
Generalsekretärin des COMMONWEALTH



© PICTURE ALLIANCE / PAT DE

“

Lassen Sie uns loslegen – und in dieser Zeit des Wandels Chancen schaffen.

— KRISTALINA GEORGIEVA,
Managing Director des INTERNATIONALEN WÄHRUNGSFONDS



ZEIT ZU HANDELN

Um das Wachstum in BANI-Zeiten anzukurbeln, braucht es höhere Produktivität der Privatwirtschaft. Also braucht es freie Märkte, Rechtsstaatlichkeit und valide Daten. Und es braucht Wettbewerb anstelle von Regulierung. Diese Nachricht geht explizit an Europa. „Für meine geliebte Heimat Europa habe ich eine harte Botschaft: Schluss mit hochtrabenden Reden darüber, wie man die Wettbewerbsfähigkeit steigern kann. Es ist Zeit zu handeln. Ernennen Sie einen ‚Binnenmarkt-Zaren‘ mit der Autorität, Reformen voranzutreiben. Beseitigen Sie Grenzkonflikte auf dem Arbeitsmarkt, im Waren- und Dienstleistungshandel, im Energiebereich und im Finanzwesen. Schaffen Sie ein einheitliches europäisches Finanzsystem. Schaffen Sie eine Energieunion. Vollenden Sie das Projekt Europa. Und ziehen Sie mit der Dynamik der US-Privatwirtschaft gleich.“

Am nächsten Tag titelt die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ mit der Unsicherheit als dem neuen Normal. Die abschließenden Worte der IWF-Chefin gehen unter. Dabei sind sie angesichts von BANI essenziell: „Ziehen wir alle in dieser komplexen und unsicheren Welt an einem Strang, können wir gute politische Maßnahmen umsetzen, die freie Märkte mit intelligenten Vorschriften, starken Institutionen, zuverlässigen Daten und robusten Sicherheitsnetzen untermauern, die die Resilienz stärken und das Wachstum beschleunigen. Lassen Sie uns loslegen – und in dieser Zeit des Wandels Chancen schaffen.“

RESILIENZ WIRKT GEGEN SCHOCKS

Lieferketten sind beliebte Ziele von Hackern. Sie sind, wegen ihrer Bedeutung für das öffentliche Leben, auch kritische Infrastruktur. Anfang 2025 führte ein Cyberangriff auf den britischen Einzelhändler Marks & Spencer zu Lieferengpässen und logistischem Chaos. Um den Sektor widerstandsfähiger gegen kriminelle Attacken zu machen, schlagen Sabah Suhail von der Queen's University Belfast und Salil S. Kanhere von der University New South Wales den Einsatz „digitaler Zwillinge“ vor. Die virtuelle Nachbildung eines Prozesses, eines Produkts oder einer Dienstleistung schlägt eine Brücke zwischen der physischen und der digitalen Welt. Sie ermöglicht Unternehmen, Ereignisse in Echtzeit zu simulieren, mögliche Entwicklungen vorherzusagen und potenzielle Reaktionen sicher zu testen. Sie kann auch helfen, die Folgen eines Cyberangriffs zu analysieren, damit sich Unternehmen auf zukünftige Vorfälle vorbereiten können. „Für Unternehmen im Lebensmittelsektor bedeutet die Widerstandsfähigkeit gegenüber Cyberangriffen die Fähigkeit, verdächtige Aktivitäten frühzeitig zu erkennen und den Betrieb auch während eines Angriffs aufrechtzuerhalten“, so die beiden.

Die BANI-Welt als Initialzündung überfälliger Entwicklungen. Das hat etwas. „Die Antwort auf BANI sind Fähigkeiten, die wir als ‚Pioneers-Qualitäten‘ bezeichnen“, so Bodo Schlegelmilch von der Wiener WU Executive Academy. Mut und Offenheit Neuem gegenüber, gepaart mit Selbstverantwortung, das ist für ihn „die Basis dafür, dass Menschen aufhören, ängstlich zu reagieren und in Angst zu verharren, sondern mutig handeln und vom Beifahrersitz ihres Lebens hinter das Lenkrad wechseln“.

Im Milken Center in Washington kommt Kristalina Georgieva unterdessen langsam zum Schluss ihrer Eröffnungsrede. Die Lage ist, wie sie ist, stellt sie fest. Aber: Wirtschaft und Regierungen haben es in der Hand, die Lage aktiv zu ändern. Drei mittelfristige politische Ziele schlägt sie deshalb vor: „Erstens, das Wachstum nachhaltig anzukurbeln; zweitens, die Finanzen der Regierungen zu sanieren; drittens, Defizite zu beseitigen.“

© PICTURE ALLIANCE / NURPHOTO
MATEUSZ WLODARCZYK

FÜR WACHSTUM IN VOLATILEN ZEITEN

Wenn sich alles rasant ändert, sehen auch Strategien schnell alt aus. Mit „Reach Higher – Strategie 2030+“ geht PALFINGER auf die neuen Voraussetzungen ein. Und definiert jene Geschäftsfelder, die für den Erfolg bis 2030 notwendig sind. Der PALFINGER Vorstand über Ziele der präzisierten Zukunftsperspektive, noch stärkeren Kundenfokus – und was sich nicht ändern wird.

Unsicher, ungeordnet, komplex – das ist die BANI-Welt. Wie macht sie sich für PALFINGER bemerkbar?

— **Andreas Klausner:** Die alten Gewissheiten lösen sich auf. Zu den Megatrends, die bisher im Fokus unserer Strategie standen, kommen seit ein paar Jahren unvorhersehbare Ereignisse. Geopolitische Umbrüche zum Beispiel, Handelskonflikte, neue Marktdynamiken. Bisher haben wir es geschafft, aus diesen Herausforderungen Chancen zu generieren. Um unseren **+ Erfolgskurs der vergangenen Jahre** unter diesen veränderten Bedingungen fortzuführen und unsere Position am Weltmarkt auszubauen, haben wir unsere Strategie 2030 nicht nur angepasst, sondern neu konzipiert. Wir haben ihr ein Plus hinzugefügt: Wir stellen uns breiter auf, setzen aber zugleich bewusst Schwerpunkte und Prioritäten. Wir antizipieren Entwicklungen, wir agieren schneller, wir nutzen Chancen proaktiv. Wenn die Volatilität zunimmt, müssen wir weniger werden.

— **Maria Koller:** Das ist meines Erachtens ein wichtiger Aspekt: Das alte Normal existiert nicht mehr, und es kommt auch nicht wieder. Daher ist es extrem wichtig, diese Veränderungen – vor allem jene, die wir nicht beeinflussen können – konsequent anzunehmen, um das Beste daraus zu machen. In unserem Fall schaffen wir mithilfe der Strategie 2030+ eine super Ausgangsbasis, mit BANI umzugehen ...

... mit der Sie Veränderungen nicht nur annehmen, sondern bewusst in Gang setzen ...

— **Felix Strohbichler:** ... weil wir zum einen ein wachstumsorientiertes Unternehmen sind und Kundensegmente mit hohem Potenzial bedienen und zum anderen noch viele Möglichkeiten zu einer weiteren Steigerung der Profitabilität sehen. Unsere breite Produktpalette, unsere diversifizierte Kundenbasis, unser internationales Set-up und unsere starke Bilanz bilden eine ideale Grundlage dafür, diese Chancen auch realisieren zu können.

+ Erfolgskurs der vergangenen Jahre

- Starke finanzielle Performance mit mehrfachen Umsatzrekorden in den vergangenen Jahren, 2025 lag der Umsatz bei 2,34 Milliarden Euro
- Höchste Eigenkapitalquote seit 2013 und niedrige Nettoverschuldung unterstreichen finanzielle Stabilität
- Wachstum durch Fokus auf Wachstumsmärkte NAM, APAC und MARINE und das Servicegeschäft
- Resilienz dank breitem Produktportfolio, globaler Präsenz und konsequenter Umsetzung lokaler Wertschöpfung („In der Region für die Region“)
- Profitabilitätspotenzial durch Digitalisierung, Standardisierung und Optimierung



“

Wir haben unserer Strategie ein Plus hinzugefügt: Wir stellen uns breiter auf, setzen Prioritäten, und wir agieren schneller und proaktiv.

— ANDREAS KLAUSER,
CEO von PALFINGER

— **Alexander Susanek:** Hinzu kommt, dass es sehr viele Menschen als positiv und befriedigend empfinden, sich Herausforderungen aktiv zu stellen und Neues aufzubauen. Genau an diesem Punkt merke ich in den Gesprächen mit unseren Mitarbeitenden

Freude und Aufbruchstimmung. Das wird durch die strategischen Programme, die zum Beispiel unseren Anspruch auf Technologie- und Marktführerschaft und unseren Fokus auf die Bedarfe unserer Kunden definieren, massiv unterstützt.

Ein Anspruch der Strategie 2030+ ist es, Entwicklungen früh zu erkennen und ihre Auswirkungen abzusehen. Wie lässt sich das in einer BANI-Welt umsetzen?

— **Strohbichler:** Es gibt keine langfristige lineare Planbarkeit mehr. Also müssen wir uns bei der Unternehmensausrichtung auf verschiedene mögliche Entwicklungen einstellen. Es gilt, Wege zu finden, die in unterschiedlichsten Szenarien zum Erfolg führen. Indem wir unsere Flexibilität ausbauen, erweitern wir unsere Möglichkeiten.

+ Drei strategische Ausrichtungen

LIFTING CUSTOMER VALUE: Aus den Bedürfnissen seiner Kunden entwickelt PALFINGER nahtlos integrierte Lösungen. Für noch mehr Kundennähe, Technologieführerschaft und Marktführerschaft.

BALANCED PROFITABLE GROWTH: Ein breites Produktportfolio und regionaler Footprint ermöglichen ausbalanciertes profitables Wachstum. Für noch mehr Resilienz, Marktkapitalisierung und Arbeitgeberattraktivität.

EXECUTION EXCELLENCE: PALFINGER liefert Spitzenleistung und schafft effiziente, optimierte Prozesse für noch bessere Resultate. Für noch mehr Qualität, Produktivität und Liefertreue.

Die praktische Umsetzung zeigen die Artikel „Besser sein beginnt im Detail“ (S. 34), „Service neu definiert“ (S. 40) und „Exzellent verkettet“ (S. 46).

— **Susanek:** Wobei nicht alles raschen und unvorhersehbaren Entwicklungen unterworfen ist. Wir schauen uns die Megatrends unserer Branche sehr sorgfältig an und ziehen daraus unsere Schlüsse. Smartification oder Autonomous Machinery beispielsweise. Neue Technologien in unseren Produkten haben einen gewissen zeitlichen Vorlauf. Damit verfügen wir über einen entsprechenden Horizont. Dazu kommen die Gespräche mit unseren Kunden, durch die wir ihre Herausforderungen und Erwartungen kennen. Das sind alles längerfristige Projekte. Ein anderes Beispiel dafür ist der geplante Aufbau eines neuen Werks in Indien. Da braucht es einen klaren Rahmen und klare Ziele. Und Partnerschaften. Mit unseren Kunden, mit

Industrie- und Technologiepartnern, mit unseren Lieferanten, die unsere Anforderungen an Qualität und Kosten kennen und in PALFINGER wiederum einen stabilen und langfristigen Partner haben.

Was aber, wenn es dann doch noch ganz anders kommt?

“

Es gibt keine langfristige lineare Planbarkeit mehr. Es gilt also, Wege zu finden, die in unterschiedlichsten Szenarien zum Erfolg führen.

— FELIX STROHBICHLER,
CFO von PALFINGER



— **Koller:** In so einem Fall kommt ein ewiges Prinzip zum Tragen: Ich muss in allen Planungen so viel Puffer vorsehen, dass ich immer auf Neues reagieren kann. Ich muss mein Tagesgeschäft so im Griff haben, dass ich mindestens 30 Prozent meiner Zeit für strategisches Arbeiten oder Krisenmanagement habe. Da hilft mir, wenn ich digitalisiert und standardisiert bin. Ich kann umso flexibler sein, je standardisierter ich bin. Das ist in sich ein Paradox. Aber genau so funktioniert es. Genau damit befasst sich eines unserer wichtigsten strategischen Programme: die Prozess-, System- und Datenoptimierung.

— **Klausner:** Das ist die Stärke unserer neuen Strategie: **+ Drei strategische Ausrichtungen** geben den Rahmen vor. **+ Die fünf wichtigsten strategischen Programme** definieren Ziele in jenen Bereichen, in denen wir unbedingt erfolgreich sein müssen. Damit eröffnen wir uns den Weg zu ausgewogenem profitabilem Wachstum, ohne deswegen bewährte Produktlinien und Geschäftsfelder aufzugeben oder zu vernachlässigen.

Die Strategie ist nun formuliert und beschlossen. Wie stellen Sie sicher, dass sie innerhalb der PALFINGER Organisation gelebt wird?

— **Strohbichler:** Wir investieren viel in die Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Strategie ist kein basisdemokratisches Projekt, sondern sehr stark top-down-getrieben. Daher ist es wichtig, gut zu kommunizieren und sicherzustellen, dass es in der Organisation ein starkes Alignment, Verständnis und Commitment gibt.

— **Klausner:** Was Felix sagt, ist essenziell. Wir sind als Vorstand dem Prinzip „Leading by Example“ verpflichtet. Das wirkt nach innen wie außen. Dazu kommt, dass wir die Implementierung der Strategie Schritt für Schritt, Maßnahme für Maßnahme und Ergebnis für Ergebnis festhalten. Dafür haben wir Instrumente etabliert, die die Umsetzung und die Fortschritte in sämtlichen strategischen Programmen sichtbar machen. Das ist die Basis für eine erfolgreiche Steuerung.

Die fünf wichtigsten strategischen Programme

Kundenorientierte Technologie- und Marktführerschaft
Die Verbindung von Customer Insights mit allen wesentlichen Bereichen von PALFINGER vom Service bis zur Produktentwicklung – zum Besten der Kunden.

Hubarbeitsbühnen als wesentliche Säule
Das Geschäftsfeld Hubarbeitsbühnen bietet dank Digitalisierung und Elektrifizierung größtes Wachstums- und Wertgenerierungspotenzial. Damit wird sie zu einer weiteren tragenden Säule des Produktportfolios.

Erweiterung Services & Ersatzteilgeschäft
Der forcierte Ausbau des Bereichs Service & Spare Parts – zu Land und zu Wasser. Dazu werden digitale Angebote ebenso genutzt wie eine wachsende Zahl eigener Servicestandorte in den Regionen.

Lieferkettenoptimierung
Die Supply-Chain-Organisation fokussiert auf Bestandsoptimierung, integrierte End-to-End-Planungsprozesse, Reduktion der Portfolio-Komplexität und optimierte Logistik für Effizienzgewinne entlang der gesamten Lieferkette.

Optimierung Prozess-, System- und Datenlandschaft
Mit der Optimierung der Prozess-, System- und Datenlandschaft werden gruppenweit Standards implementiert, Abläufe effizient gestaltet, die Transparenz für fundierte Entscheidungen erhöht und eine gute Basis für die Nutzung Künstlicher Intelligenz geschaffen.

Die weiteren strategischen Programme

- Qualitätsführerschaft
- Nachhaltigkeit als Chance
- Stärkung Marke und Kultur
- Wettbewerbsfähigkeit Volumensegment
- APAC-Strategie
- Wachstum NAM
- LATAM-Strategie
- Ausbau Militärgeschäft
- Ausbau Marinegeschäft
- Effizienzprogramm
- Professionalisierung Sales & Service-Netzwerk
- Steigerung Marktkapitalisierung
- Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens

Wir verbinden das, was uns stark macht, mit unserem Anspruch, besser zu werden. Wir können beides: Probleme schnell lösen und uns strategisch ausrichten.

MARIA KOLLER,
CHRO von PALFINGER



Sie haben die Strategie weiterentwickelt und, in einem Zug, auch Marke und Kultur. Weshalb?

Koller: Ohne eine entsprechende **Unternehmenskultur** geht es nicht, sonst bleibt Strategie nur blasse Theorie und wird nicht gelebt. Und auch im Fall der Kultur gilt, dass sie nicht statisch ist, sondern Veränderungen unterliegt, sich evolutionär weiterentwickelt. Wir haben diese Weiterentwicklung gezielt genutzt: Das, was gut funktioniert, haben wir belassen. Wir haben dort etwas verändert, wo wir zu dem Schluss gekommen sind, dass wir da noch etwas intensiver an uns arbeiten müssen. Wir verbinden das, was uns stark macht – unsere Hands-on-Mentalität –, mit dem Anspruch an uns selbst, permanent besser zu werden. Wir können beides, Probleme schnell lösen und uns strategisch ausrichten. Dazu haben wir drei Werte definiert: Leidenschaftlich – so sind wir, das macht uns aus. Geradlinig – beschreibt unsere Kommunikation. Führend – in der Gestaltung der Zukunft und unserer Partnerschaften und dass wir Veränderungen positiv sehen.

Und wie spielt die Marke hier hinein?

Klauser: **+ Lifetime Excellence** ist ein Versprechen, das wir seit Jahrzehnten leben. Indem wir hohe Erwartungen nicht nur erfüllen, sondern sie übertreffen. Wir setzen durch Innovationen, Service und Qualität in unserer Branche weltweit Maßstäbe. Wir bieten unseren Kunden Lösungen, die sie bei allen Herausforderungen unterstützen, über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg. Gleichzeitig beschreibt Lifetime Excellence unser Ziel, immer noch besser zu werden, tagtäglich. Das ist ein Marathon, den wir da laufen.

Unternehmenskultur

Kultur ist der Motor für den Wandel. Sie ist der Antrieb, um jeden Tag besser zu werden. Für Kunden, Partner und untereinander. Dafür basiert die Kultur auf drei Werten:

LEIDENSCHAFTLICH – in einer Kultur des Vertrauens kann jede und jeder das eigene Potenzial voll ausschöpfen.

GERADLINIG – eine offene Kommunikation führt zu starken Beziehungen und Wachstum durch kontinuierliches Feedback.

FÜHREND – der entschlossene Umgang mit neuen Chancen ermöglicht es, aus jeder Herausforderung zu lernen und besser zu werden.

SusaneK: Das sehe ich genauso: Lifetime Excellence ist der Grund, warum sich unsere Kunden für PALFINGER entscheiden. Wir haben uns bei der Überarbeitung der Strategie bewusst entschieden, dass wir gleichzeitig auch auf die Themen Kultur und Marke schauen. Nur wenn sie Hand in Hand gehen, sind wir erfolgreich. Lifetime Excellence ist und bleibt unser Anspruch. Diesen stärken wir durch die Strategie 2030+, rücken ihn noch mehr in den Mittelpunkt und schaffen durch die strategischen Programme die Voraussetzungen dafür, dass wir dieses Versprechen auch in der Zukunft – egal, wie BANI sie sein wird – für unsere Kunden erfüllen.

Zum Abschluss: Woran misst sich der Erfolg?

Klauser: Beispielsweise, die Nummer eins unserer Industrie zu sein. Das ist eine klare Zielmarke. Sie zu erreichen, ist Erfolg.

Strohbichler: Erfolg bemisst sich natürlich ganz wesentlich auch daran, dass wir unsere ambitionierten **+ Ziele 2030** erreichen. Und uns bei den definierten finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen verbessern.

Klauser: So ist es. Anders formuliert: Wir sind erfolgreich, wenn unsere Kunden sehen, dass sie mit unseren Lösungen zuverlässig schneller und effizienter arbeiten können. Und wenn sie sehen, dass sie besser aufgestellt sind, wenn sie in PALFINGER investieren.

Lifetime Excellence

... ist das **VERSPRECHEN** von PALFINGER. Verlässliche Spitzenleistung ein Leben lang. Für Kunden, Partner und Mitarbeitende. Es gilt umfassend – für Lösungen, Services und auch Beziehungen.

Die **MARKE** ist mehr als ein Logo oder Name. Sie zeigt, wofür PALFINGER steht, und prägt die Beziehung zu Kunden, Partnern und Mitarbeitenden.

Die **MISSION** von PALFINGER: „Wir bieten modernste Kran- und Hebelösungen – mit einzigartiger Performance und umfassendem Service, unterstützt durch unser globales Expertennetzwerk und Wissen aus 50 Jahren Technologieführerschaft in unserer Industrie.“

ANSPRUCH und Kern zugleich: das Streben nach Verbesserung. Being Better – immer besser zu sein und zu werden. Tag für Tag.

Das ist Lifetime Excellence.



Lifetime Excellence ist der Grund, warum sich unsere Kunden für PALFINGER entscheiden. Sie ist und bleibt unser Anspruch. Diesen stärken wir durch die Strategie 2030+.

ALEXANDER SUSANEK,
COO von PALFINGER

SO STEUERT UND MISST PALFINGER ERFOLG

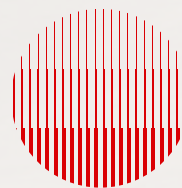
Mit „Reach Higher“, der Strategie 2030+, verfolgt PALFINGER ambitionierte Ziele. Um sie zu erreichen, steuert das Unternehmen seine Entwicklung aktiv und konsequent – mit dem klaren Anspruch, Marktführerschaft auszubauen, Resilienz zu stärken, nachhaltig zu wachsen und den Unternehmenswert messbar zu steigern.

+ Ziele 2030

Umsatz:	> 3 Milliarden Euro
EBIT-Marge:	12 Prozent
ROCE:	15 Prozent

Um Fortschritt messbar und sichtbar zu machen, hat PALFINGER finanzielle und nichtfinanzielle Indikatoren definiert.

- Free Cashflow
- Eigenkapitalquote
- Aktienkurs
- Marktführerschaft
- Kundenzufriedenheit
- Liefertreue
- Mitarbeitenden-Engagement
- CO₂-Emissionen
- Nachhaltige Produkte



STRATEGIE
2030+



“

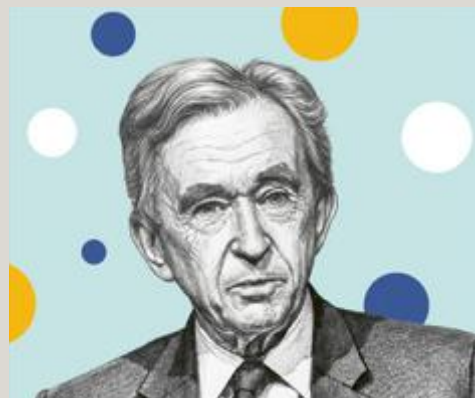
Angst war noch nie ein guter Ratgeber – weder in unserem persönlichen Leben noch in unserer Gesellschaft. Kulturen und Gesellschaften, die von Angst geprägt sind, werden zweifellos keinen guten Umgang mit der Zukunft finden.

— ANGELA MERKEL,
ehemalige deutsche Bundeskanzlerin

“

Strategie ohne Umsetzung ist eine Illusion.

— HOWARD SCHULTZ,
ehemaliger CEO von STARBUCKS



© PICTURE ALLIANCE | REUTERS
GONZALO FUENTES

“

Nichts ist schlimmer, als eine Situation als selbstverständlich hinzunehmen. Fortschritt entsteht durch ständiges Hinterfragen. Das führt manchmal zu schwierigen Diskussionen. Die Versuchung, sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen, ist immer vorhanden, besonders wenn man weltweit führend ist. Aber man muss sich jeden Tag verbessern.

— BERNARD ARNAULT,
Chairman & CEO von LVMH

“

Chancen – gute Chancen – sind chaotisch, verwirrend und schwer zu erkennen. Sie sind riskant. Sie fordern dich heraus.

— SUSAN WOJCICKI,
CEO von YOUTUBE



© FREEPIK

GLÜCK IST KEINE STRATEGIE

— MICHAEL BERGER,
Vice President Strategy, Innovation &
Sustainability bei PALFINGER

Wer weit nach vorne blickt, hat auch was zu sagen.

Über Hindernisse, Durststrecken, über Chancen, Überraschungen und das, was einen wirklich antreibt. Pointierte Aussagen zu Weitsicht, Strategie und Erfolg.

“

Wer nichts riskiert, riskiert noch mehr.

— ERICA JONG,
US-amerikanische Autorin



© PICTURE ALLIANCE | EVERETT COLLECTION
CSU ARCHIVES/EVERETT COLLECTION

“

Ich kenne kein Rezept für Erfolg. Aber im Laufe der Jahre habe ich beobachtet, dass bestimmte Führungsqualitäten universell sind und oft darin bestehen, Wege zu finden, Menschen zu ermutigen, ihre Kräfte, ihre Talente, ihre Erkenntnisse, ihre Begeisterung und ihre Inspiration zu bündeln, um gemeinsam etwas zu erreichen.

— KÖNIGIN ELIZABETH II.

“

Träume groß. Fange klein an. Aber vor allem: Fange an.

— SIMON SINEK,
britisch-US-amerikanischer Visionär & Autor





Eine gute Strategie ist keine Reaktion auf das, was war, sondern auf das, was sein wird.

— LASSE JONASSON,
Chief Foresight Officer am COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES

UNSICHERHEIT IST ATTRAKTIV

Vertrautes Terrain ist von gestern. Wer es nicht verlassen will, hat ein Problem. Denn wer die Zukunft erfolgreich strategisch gestalten will, muss in die Zukunft eintauchen. Mit aller Konsequenz. Es gilt, sagt Zukunftsforscher Lasse Jonasson, die Dynamiken der treibenden Kräfte zu erkennen, Szenarien zu entwerfen und einen langen Atem zu haben. Dazu braucht es Weitsicht, Strategien und Führung.

So unmittelbar, wie sie aufgetreten war, verebbte die Nachfrage wieder, erinnert sich Lasse Jonasson. „Vor sieben Jahren“, erzählt der Chief Foresight Officer des Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS), „wollten viele große Unternehmen mit uns zusammenarbeiten, um Szenarien zu entwickeln.“ Das war nichts Ungewöhnliches. Das ist das Angebot der „Gruppe von Nerds, die wirklich begeistert davon sind, klug zu sein und mit Menschen über die Zukunft zu diskutieren“. Unerwartet kam, dass die Anfragen an die Kopenhagener Foresight-Nerds auf einmal wieder ausblieben. „Die großen Beratungsunternehmen hatten begonnen, ebenfalls Szenarien zu entwickeln. Uns blieben damit zwei Möglichkeiten: entweder proaktiv und in Konkurrenz zu den Consultern potenzielle Kunden anzusprechen oder uns auf unsere Kernkompetenz zu besinnen und den Bereich der Zukunftsforschung weiterzuentwickeln.“ Die Entscheidung fiel zugunsten der Kernkompetenz. „Jetzt sind wir so gut positioniert, dass uns immer mehr Menschen kennen und auf uns zukommen.“

FÜR DAS GEHIRN DAS ALLERSCHLIMMSTE

Das Institut, an dem Jonasson arbeitet, ist nur wenige Gehminuten vom Hafen entfernt in einem modernen, lichtdurchfluteten Gebäudekomplex im Zentrum von Kopenhagen beheimatet. Immer zentraler wird auch die Frage nach der

Zukunft. Denn die ist ungewiss und damit, so die Zukunftsforscherin Florence Gaub, „für das Gehirn das Allerschlimmste“. Aber gerade in volatilen Zeiten gilt es, aktiv Entscheidungen zu treffen. Weitreichende Entscheidungen. Sonst werden sie für einen getroffen. Dazu braucht es jene, die aus den unterschiedlichen Entwicklungstendenzen, aus Megatrends, aus kurz- und langfristigen Möglichkeiten Modelle formen, Szenarien entwickeln. Auf deren Basis dann Strategien formuliert werden. Das ist der Punkt, an dem Lasse Jonasson und sein Team ins Spiel kommen. Was aber ist eine Strategie? Und wie führt sie in so unsicheren Zeiten zum Erfolg?

„Strategie ist“, überlegt Jonasson, „eine strukturierte, gut durchdachte Reaktion auf die Umstände, in denen man sich befindet.“ Aber, und nun definiert Jonasson einen zentralen Punkt: „Eine gute Strategie ist keine Reaktion auf das, was war, sondern auf das, was sein wird.“ Das sitzt. Wie soll man denn auf etwas reagieren, was noch nicht ist? Sondern in der Zukunft und damit eben ungewiss?

Die meisten entwickeln Antworten auf die Gegenwart, auf bekannte Entwicklungen und Probleme. Dabei gehen sie rückwärts in die Zukunft und bleiben in der Vergangenheit verhaftet. Mithin ist es Themenverfehlung. So unverblümt sagt Jonasson das freilich nicht. Er will es den Menschen ermöglichen, eine qualifizierte Diskussion über die Zukunft zu führen: „Ein erster, sehr wichtiger Schritt zur Transformation ist es, zu erkennen, in welche Zukunft man sich transformiert und welche Fähigkeiten in dieser Zukunft erforderlich sind, welches Geschäftsmodell. Strategien für Veränderungen sind extrem schwierig, weil es so viele komplexe Faktoren gibt, die relevant sind.“

EINE, ZWEI, VIELE ZUKÜNFTEN

Aber halt. Das klingt so, als spräche Jonasson von mehreren möglichen Zukünften! Gibt es denn mehr als eine, die uns alle betrifft? Der Forscher lacht leise: „Ich glaube nicht, dass es nur eine Zukunft gibt, die auf uns wartet. Es gibt mehrere mögliche Zukunftsszenarien (Anm.: siehe auch Vorstandsinterview S. 18). Daher ist es schwierig, eine Analyse der Zukunft durchzuführen. Es gibt zu viele Unsicherheiten.“ Gerade deswegen geht es ihm darum, eine strukturierte Diskussion über diese Unsicherheiten zu führen und darüber, wie sie sich auf eine Organisation, auf ein Unternehmen, auf die Entscheidungsträger:innen auswirken.

LASSE JONASSON

Als Chief Foresight Officer am CIFS berät Lasse Jonasson Organisationen bei langfristigen strategischen Übergängen durch Szenarioplanung.



“

Strategien gleichen einem Marathon. Man läuft nicht konstant schnell, dafür erreicht man das Ziel.

— LASSE JONASSON,
Chief Foresight Officer am
COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES

„Zukunft ist alles, was wir uns über sie vorstellen können“, meint auch NATO-Zukunftsforscherin Gaub. Es geht, sagt sie, darum, „Futures Literacy“ zu entwickeln. Die Fähigkeit, gedanklich in eine Zeit zu reisen, die noch nicht da ist, ist vielleicht eines der wichtigsten Merkmale des Menschseins, hält Gaub in ihrem Buch „Zukunft“ fest. Allerdings schöpfen die meisten Menschen diese Fähigkeit nur selten voll aus, bedauert sie.

Jonasson meint, dass das mit der Unsicherheit zu tun hat, der man sich ungern stellt. Wer es tut, ist wiederum rasch mit dem Phänomen konfrontiert, dass sich „umso mehr Fragen stellen, je mehr man weiß. Deswegen ist es zentral, zu akzeptieren, dass man die Unsicherheit nicht beseitigen kann. Was gute Entscheidungsträger ausmacht, ist, dass sie sich dieser Unsicherheit bewusst aussetzen – um sie zu ihrem Vorteil zu nutzen.“ Lassen sich die vollen Konsequenzen akuter Unsicherheit nicht klar erfassen, rät Unternehmensberater McKinsey dazu, bewusst eine Nachdenkpause einzulegen: „Think, while others run.“ Dies aber bitte rasch, konsequent und mit dem Ziel, das gesamte Ausmaß des Problems sichtbar zu machen. Um darauf aufbauend Szenarien zu entwickeln, die in weiterer Folge erfolgreich umgesetzt werden können.

DYNAMIKEN NUTZEN

Exakt hier geht Jonasson einen Schritt weiter: „Aus meiner Sicht geht es darum, potenzielle Zukunftsszenarien zu verstehen und darauf Antworten zu entwickeln. Man wird die Unsicherheit nie ganz loswerden. Aber man wird sehen, dass neue Paradigmen, neue Dynamiken, neue

Bedürfnisse, neue Technologien und neue Wege, diese Bedürfnisse zu erfüllen, entstehen. Ist man dann bereit, das anzunehmen, wird die Unsicherheit zu etwas Attraktivem. Und genau darin liegt der Gewinn.“

„Dazu“, so Jonasson, „dienen uns Szenarien. Immer wieder unterschiedliche Szenarien, um die unterschiedlichen Auswirkungen auf das Unternehmen zu sehen. Dann beginnt man, die Dynamik der Zukunft zu sehen und in ihrer Wirkungsweise zu verstehen. So entwickelt man Zukunftsmentalität und Zukunftskompetenz.“

Trifft man schließlich eine strategische Wahl aus den unterschiedlichen Szenarien, geht es darum, die eigene Position zu optimieren. „Die Frage ist nur, welchen Zeithorizont man dabei vor Augen hat“, führt Jonasson aus. „Optimiert man immer nur für das nächste Quartal, geht einem die Luft aus. Eine Strategie ist wie ein Marathon. Man läuft nicht konstant schnell, dafür erreicht man das Ziel.“

EINE FRAGE DER KULTUR

Jonasson spricht, das ist in diesem Zusammenhang wichtig, von Strategie und strategischen Szenarien in volatilen Zeiten: „Die meisten großen Unternehmen, die heute erfolgreich sind, haben diese Position erreicht, indem sie getan haben, worin sie gut sind. Immer besser, schneller und effizienter. Sie haben aktuelle Trends linear fortgeschrieben. Das funktioniert unter stabilen Bedingungen.“ Traditionelle Führung nennt Jonasson dieses Modell. Jetzt stößt es an seine Grenzen. Gute Führungskräfte erkennen, dass die Zukunft anders ist als die Vergangenheit, und ziehen daraus Konsequenzen: „Sie werden ihren

“

Zukunft ist alles, was wir uns über sie vorstellen können.

— FLORENCE GAUB,
Research Division Director
am NATO DEFENSE COLLEGE

FLORENCE GAUB

ist eine deutsch-französische Politikwissenschaftlerin und Zukunftsforscherin. Derzeit ist sie Forschungsleiterin an der NATO-Verteidigungsakademie in Rom. Ihr aktuelles Buch „Szenario. Die Zukunft steht auf dem Spiel“ ist im Herbst 2025 bei dtv erschienen.

Führungsstil explorativer gestalten, setzen auf neue Fähigkeiten, sie legen ihre Führung transformativ an.“ Vorausblickend eben.

„Wir brauchen Weitsicht, Strategie und Führung. Diese drei Elemente müssen zusammenwirken und aufeinander abgestimmt sein. Eine vorausschauende Führungskraft hat die Fähigkeit, weit in die Zukunft zu blicken und zu überlegen, welche Anforderungen die potenziellen Szenarien an die Strategie stellen“, betont Jonasson. Und, merkt er an, es braucht eine Kultur, in die die Strategie eingebettet wird: „Stimmen die Änderungen und Aktivitäten einer Strategie nicht mit der Kultur und der Führung eines Unternehmens überein, bewegt es sich nicht zielgerichtet vorwärts.“ Die Entscheidung seines Instituts, die Kernkompetenzen zu stärken, mit voller Kraft und Expertise Zukunftsszenarien und damit die eigene Disziplin weiterzuentwickeln, anstatt mit den großen Beratungsfirmen in Konkurrenz zu treten, war auch eine der Kultur, so Jonasson. „Es beschreibt, wer wir sind und worin wir wirklich gut sind.“ Und das ist letztlich die Basis jeder erfolgreichen Strategie.



© FRANK BAUER

Das Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS) ist ein unabhängiger, gemeinnütziger Think Tank, der 1969 gegründet wurde. Sein Ziel ist es, Menschen und Organisationen dabei zu helfen, sich ihre Zukunft vorzustellen, mit ihr zu arbeiten und sie zu gestalten. Dazu nutzt es seinen einzigartigen Ansatz für Zukunftsforschung und Vorausschau, kombiniert mit mehr als 50 Jahren globaler Erfahrung.

www.cifs.dk

OHNE KULTUR IST ALLES NICHTS

Innovation, KI, Hightech: Vielen Unternehmen mangelt es nicht am Know-how für erfolgreiche Strategien. Und doch schöpfen sie ihre Potenziale nicht aus. Der Grund dafür: ihre Unternehmenskultur. Lässt diese keinen Wandel zu, bleibt jede Strategie wirkungslos. Fördert sie ihn aber, dann kennt die Welt keine Grenzen mehr. Strategieexperte Alexander Osterwalder über Kultur als das wichtigste strategische Asset eines Unternehmens.

© STRATEGYZER / BARBARA HESS

WAS MACHT EIN UNTERNEHMEN ZUKUNFTSFÄHIG?

Die gängige Antwort lautet: Technologievorsprung und kluge Köpfe, unternehmerischer Mut und Risikobereitschaft. Das ist alles richtig. Aber es ist nicht alles. Es braucht dazu das starke, gemeinsame Commitment zur Weiterentwicklung. Es gilt, das Tagesgeschäft auf höchstem Niveau zu führen und sich gleichzeitig laufend neu zu erfinden. Diese Dualität – heute exzellent liefern und zugleich das Morgen neu denken – ist die zentrale Herausforderung moderner Organisationen. Und sie ist, vor allem, eine Frage der Kultur.

WO KULTUR DUAL DENKT, WIRD STRATEGIE WIRKSAM

Viele Unternehmen in Europa und Nordamerika waren lange Zeit erfolgreich. 10, 20, 50, sogar 100 Jahre. Aber: Das ist die Vergangenheit. Der Glanz eines starken, lange erfolgreichen Geschäftsmodells verstellt ihnen den Blick auf morgen. Es kommt nicht von ungefähr, dass Unternehmen wie Amazon und Netflix anders denken. Sie führen ihr Business-as-usual konsequent und stellen es gleichzeitig tagtäglich infrage. Das ist ihre Unternehmenskultur.

Wer die Zukunft aktiv und erfolgreich gestalten will, braucht ein Mindset, das den fließenden Wechsel zwischen operativer Realität und strategischer Innovation als Normalzustand etabliert. Es ist die kulturelle Bereitschaft und Fähigkeit zur Erneuerung, die Unternehmen erfolgreich macht.

STÄNDIGE ERNEUERUNG IST NOTWENDIGKEIT

Weltweit wird Wachstum schwieriger und Wettbewerb intensiver. Besonders deutlich zeigt sich das in der europäischen Produktionsindustrie. Hersteller aus Asien sind günstiger und oft technologisch einen Schritt voraus. Sich auf dem Lorbeer der Vergangenheit auszuruhen, war noch nie eine gute Idee.

“

Wer die Zukunft aktiv und erfolgreich gestalten will, braucht ein Mindset, das den fließenden Wechsel zwischen operativer Realität und strategischer Innovation als Normalzustand etabliert.

— ALEXANDER OSTERWALDER,
Schweizer Management-Theoretiker

In der aktuellen Wirtschaftslage kann es für Europa fatal sein. Die Kultur der ständigen Erneuerung ist deshalb kein Luxus, sondern Notwendigkeit. Amazon-Gründer Jeff Bezos nennt sie die „Day One“-Kultur. Es geht darum, so zu denken, als wäre jeder Tag der erste und als würde das Unternehmen morgen verschwinden, wenn man sich nicht neu erfindet.

EINE KULTUR DES WANDELS

Wie eine Kultur entsteht, in der Wandel selbstverständlich ist, zeigt Amazon. Dort gilt: Wer viel experimentiert, lernt auch schnell. Es kommt zwar zwangsläufig auch zu Rückschlägen, aber Erfolg wird umso entscheidender. Niemand kennt die Zukunft. Deshalb testen erfolgreiche Unternehmen viele Ideen auf kleinen Skalen, schnell und mit klaren Kriterien. Diese experimentelle Arbeitsweise ist kulturell verankert: Die Führung schafft ein System, wo sich die „besten“ Ideen beweisen können, ähnlich einem internen Venture-Capital-Modell. So entsteht eine Kultur, die Neues wie eine junge Pflanze schützt. Zu viele Unternehmen ersticken Neues. Die besten schaffen Räume, in denen Ideen wachsen dürfen.

VERANTWORTUNG UND EIGENINITIATIVE SCHAFFEN DYNAMIK

Erneuerung darf also kein Ausnahmezustand oder Privileg Einzelner sein, sondern muss Teil

der Identität des Unternehmens werden. Wer Mitarbeitende zu Auftragsempfänger:innen macht, erzeugt Stillstand. Wer ihnen Verantwortung und Möglichkeit für Eigeninitiative gibt, erzeugt Dynamik. Nicht jeder:r muss Innovator:in sein. Aber wer will, soll die Chance dazu bekommen. Nicht trotz der Unternehmenskultur, sondern genau deswegen.

Nicht alle werden diesen Weg mitgehen wollen. Und das ist auch in Ordnung – nur nicht in Unternehmen, die die Zukunft gestalten wollen. In diesen muss allen Mitarbeitenden klar sein, dass das, was heute funktioniert, morgen schon scheitern kann. Und dass das nichts Schlechtes ist. Sondern eben produktiver Wandel. Definiert die Unternehmenskultur ihn als Normalzustand und handelt die Führung danach, kann er sich entfalten. So kann das bestehende Budget effektiver genutzt werden.

EIN STRATEGISCHES ASSET

Die Technologien der Zukunft stehen längst bereit. Was oftmals fehlt, ist eine Unternehmenskultur, sie zu nutzen und nutzen zu wollen. Unternehmen, die „Exploit“ – das laufende effiziente „Ausnutzen“ ihres bestehenden Geschäfts – und „Explore“ – das Gestalten der Zukunft durch neue Ideen – miteinander verbinden, werden die Gewinner der nächsten Jahrzehnte sein.

ALEXANDER OSTERWALDER

zählt zu den weltweit einflussreichsten Strategie- und Innovationsexpert:innen. Gemeinsam mit dem Wirtschaftstheoretiker und Informatiker Yves Pigneur entwickelte er das „Business Model Canvas“, eines der meistgenutzten Werkzeuge zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen.

Er ist Gründer der Strategyzer AG, die Unternehmen weltweit bei Innovation und Transformation begleitet. Osterwalder ist Gastprofessor am renommierten International Institute for Management Development und Autor mehrerer internationaler Bestseller wie „Business Model Generation“ (Campus, 2011).

www.strategyzer.com

“

Culture eats strategy
for breakfast.

Das Zitat wird Peter F. Drucker zugeschrieben, wenngleich es keinen schriftlichen Beleg dafür gibt. Drucker, österreichisch-amerikanischer Management-Vordenker und Pionier der modernen Unternehmensführung, betonte ab den 1970ern die prägende Kraft von Kultur. Prominent aufgegriffen, etwa von Mark Fields, Top-Manager und später CEO der Ford Motor Company, steht der Satz für die Erkenntnis, dass Strategien nur wirken, wenn die Kultur sie trägt.



BESSER SEIN BEGINNT IM DETAIL

Nordsee, Sturm, hoher Seegang: Servicearbeiten finden unter extremem Zeitdruck statt. Ein Team hat weniger als 20 Minuten, um von einer Offshore-Windturbine zur nächsten zu wechseln. Tief verschneiter Winterwald, 15 Grad unter Null: Baumstämme werden verladen. Rund um die Uhr, an sieben Tagen die Woche. Unterschiedliche Welten, gleicher Druck. Für die Menschen im Einsatz und für die Maschinen, mit denen sie arbeiten. Bestehen können hier nur Lösungen, die technisch brillant sind. Die von Beginn an für diese Härtefälle gedacht, konstruiert und gefertigt wurden. Lösungen, die dem Anspruch von Lifetime Excellence folgen und den Kunden ihre Arbeit dauerhaft erleichtern. Genau dafür steht PALFINGER.

Es ist ein magischer Moment – der Augenblick, in dem beim Schweißen der Lichtbogen entsteht. Wenn zwischen der Elektrode des Schweißgeräts und dem Werkstück die elektrische Spannung so stark ist, dass das Schutzgas leitfähig wird, entfaltet er sich: gleißend hell, heiß, voller Energie. Das Grundmaterial schmilzt, der Schweißdraht ebenso. Eine neue Verbindung entsteht. Und hält ein Produktleben lang.

Die Naht steht im Kleinen dafür, was PALFINGER im Großen auszeichnet: Lifetime Excellence. Von der durchdachten Konstruktion bis zur präzisen Fertigung. Vom ersten Kundenkontakt bis zum Service über den gesamten Lebenszyklus. Mit smarter Technologie, die Maschinen leistungsfähiger, Anwendungen effizienter und Abläufe sicherer macht. Mit dem Anspruch, höchste Qualität zu liefern und jeden Tag noch ein Stück besser zu werden. Und mit dem absoluten Verständnis dafür, was Kunden wirklich weiterbringt. Für Innovationen, die ihre Arbeit dauerhaft erleichtern. Für Lösungen, die halten, was sie versprechen. Tag für Tag. Ein Produktleben lang. Unter allen Umständen.

BIS INS DETAIL GEPRÜFT, SMART GEFERTIGT

Dazu wird, lange bevor ein Produkt im Winterwald oder auf hoher See im Einsatz ist, die Qualität jeder Schweißnaht genau unter die Lupe genommen. Mit dem bloßen Auge ebenso wie mit Ultraschall- oder Röntgenprüfungen. „Welche Technik zum Einsatz kommt, hängt von der Art der Schweißnaht, ihrer Lage und Zugänglichkeit ab“, erklärt Fahimeh Naghashi, Qualitätsmanagerin bei PALFINGER. Zum Einsatz kommen auch zerstörende Verfahren wie die Makroprüfung. Dabei wird eine Scheibe aus dem Werkstück

geschnitten und im Labor mit Säure geätzt – um die innere Struktur der Naht sichtbar zu machen.

Technologie spielt auch beim Entstehen der Schweißnaht eine immer größere Rolle. „Heute sind Schweißprozesse selbst beim Handschweißen stark digitalisiert“, sagt Juan Carlos Kraihammer. Er ist Experte im PALFINGER Kompetenzzentrum für Schweißtechnologie in Salzburg und kennt die Details wie kaum ein anderer. Moderne Schweißgeräte messen und regeln Stromstärke, Spannung und Drahtvorschub in Echtzeit. So wird die Tropfenbildung im Lichtbogen präzise gesteuert. Mensch und Maschine arbeiten dabei als Team: „Der Roboter macht die Meter, während der Mensch schon den nächsten Arbeitsschritt vorbereitet.“ So entsteht Qualität, die hält.

„Qualität ist nicht die Aufgabe einer Einzelperson. Sie ist Teamarbeit und in jedem Prozessschritt verankert“, sagt Qualitätsmanagerin Naghashi. Das Fundament für Lifetime Excellence wird früh gelegt. In der Vorfertigung, wo Teile per Laser zugeschnitten und Schweißkanten passgenau vorbereitet werden. „Eigentlich beginnt es sogar schon in der Produktentwicklung“, sagt Kraihammer. In den PALFINGER Werksnormen nennt sich das „Design for Manufacturing“. Die Produkte werden von Beginn an so geplant, dass sie sich effizient fertigen lassen – schnell, präzise und in verlässlich hoher Qualität. Damit sie für die Kunden genau das tun, was sie sollen: jede Herausforderung souverän lösen.

HÄRTETEST IM WALD

„Forstkrane arbeiten auch im tiefsten Winter“, sagt Juan Carlos Kraihammer. Die Baumstämme sind dann oft regelrecht festgefroren. Der Kran muss anreißen, anreißen und wieder anreißen. Bis der Stamm sich plötzlich löst. „Dann schnalzt der Kranarm nach oben. Da wirken gewaltige Kräfte am Kran. Die muss er aushalten.“ Und auch der Mensch, der den Kran bedient, hat viel auszuhalten – stundenlange Präzisionsarbeit bei jeder Witterung und oft unter Zeitdruck.



Am Kran wirken gewaltige Kräfte. Die muss er aushalten.

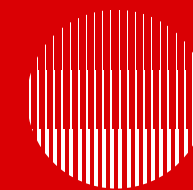
— JUAN CARLOS KRAIHAMMER,
Senior Expert Welding Technology bei PALFINGER





Qualität ist nicht die Aufgabe einer Einzelperson. Sie ist Teamarbeit und in jedem Prozessschritt verankert.

— FAHIMEH NAGHASHI,
Quality Manager Marine bei PALFINGER



STRATEGIE
2030+

LIFTING CUSTOMER VALUE

Aus den Bedürfnissen der Kunden nahtlos integrierte Lösungen entwickeln, die Mehrwert schaffen. Das versteht PALFINGER unter „Lifting Customer Value“. Mit seinen strategischen Programmen „Technologie- und Marktführerschaft“ sowie „Qualitätsführerschaft“ setzt PALFINGER bewusst Schwerpunkte und treibt diese gezielt voran: Innovationen wie das OPTS steigern Wertschöpfung und bringen die Produktivität der Kunden auf ein neues Level. Der gezielte Ausbau des Marine-Geschäfts ist Teil der strategischen Ausrichtung „Balanced Profitable Growth“ – mit seinen vielfach einzigartigen Lösungen ist es ein Erfolgsbeispiel für die Umsetzung markt- und kundenorientierter Innovationen.

Um die Arbeit für diesen einfacher und sicherer zu machen, sollen die Forstkrane künftig mit einer autonomen Lösung für die Verladung von Baumstämmen ausgerüstet werden. Dann muss der Bediener Kranpositionen im Ladevorgang nicht mehr selbst definieren. Das übernimmt die Technologie. Der Bediener überwacht die Arbeitsschritte. Das bedeutet eine massive Erleichterung für ihn, mehr Sicherheit und deutlich gesteigerte zeitliche Effizienz. Gerade bei widrigen Wetterbedingungen wie starkem Regen, Wind, wechselnden Sichtverhältnissen – oder eben auch im tiefsten Winter. Ein klarer Vorteil für forstwirtschaftliche Betriebe.

Apropos Sicherheit – sie steht bei PALFINGER an erster Stelle, auch im Bereich Training: Mit dem Virtual-Reality-basierten Trainingssimulator von PALFINGER können Kranbediener absolut risikofrei und zugleich unter realistischen Bedingungen üben. Die Vorteile liegen auf der Hand: kein Maschinenverschleiß, geringe Betriebskosten, kein Unfallrisiko, wetter- und ortsunabhängig. 2026 kommt eine neue Version heraus: noch kompakter, noch einfacher in der Bedienung und noch näher an den Anforderungen im Einsatz. Das ist gelebtes „Besserwerden“, Tag für Tag. Mit dem Kunden im Fokus.

Eine Lösung zu entwickeln, die dem Bediener den Alltag erleichtert und dem Kunden einen Wettbewerbsvorteil bringt, dafür ist auch Sindre Halvorsen verantwortlich. Im norwegischen Bergen, mehr als 2.000 Kilometer von Salzburg entfernt, arbeitet er als Mechanical Engineer im Cranes Technical Department an neuen Marine-Produkten.

EINE HUBARBEITSBÜHNE AUF HOHER SEE

Aktuell feilt Halvorsen an einer echten Weltneuheit: einer automatisch ausbalancierten Hubarbeitsbühne für den Einsatz auf hoher See. Sie soll die Wartung von Offshore-Windparks deutlich einfacher und sicherer für die Kunden machen. Für PALFINGER ist es eines der derzeit komplexesten Entwicklungsprojekte.

Windparks auf hoher See laufen rund um die Uhr. Ihre Wartung erfolgt im streng getakteten Schichtbetrieb von Schiffen aus. 20 Minuten, länger darf der Wechsel von Turbine zu Turbine nicht dauern. Für Transfer und Andocken bleibt da wenig Zeit. Effizienz zählt. Egal, wie die Bedingungen sind. Und in der Nordsee sind sie oft rau. Sehr rau. Mit hohem Seegang, starken Winden, in salziger Gischt und Kälte.

Für die Wartungsscrew muss die Arbeit möglichst einfach und sicher sein. Gleichzeitig will das Wartungsunternehmen die Einsatzzeiten pro Turbine verkürzen. Um genau diese Kundenbedürfnisse zu erfüllen, hat PALFINGER das „Offshore Passenger Transfer System“ – kurz OPTS – entwickelt:

Erstmals werden Menschen von einem Schiff aus mit einer Mischung aus Hebebühne und Drehleiter viele Meter nach oben gehoben – und können sicher und unbeeinflusst von allen Bewegungen des Meeres arbeiten. „Wir nutzen dazu unser Wissen aus der Hubarbeitsbühnen-Entwicklung“, erzählt Halvorsen vom produktlinienübergreifenden Wissenstransfer. Aber natürlich sind die Anforderungen auf hoher See speziell. Denn es geht bisweilen gleichzeitig nach oben, seitwärts und in die Schräge.

Die Einzigartigkeit des OPTS ist, dass es an vier Stellen gleichzeitig diese unterschiedlichen Bewegungen kompensiert. Möglich wird das durch eine hochkomplexe Software. In Sekundenbruchteilen erfassen und analysieren Sensoren alle Schiffsbewegungen und antizipieren die nächste, um sie unmittelbar auszugleichen. „Schwingt das Schiff nach oben, senkt das System den Korb ab, um ihn stabil zu halten“, so Halvorsen.

EIN GEMEINSAMES ZIEL

Das OPTS vereint Wissen aus der gesamten PALFINGER Organisation: Marine-Know-how aus Norwegen, Produktentwicklung aus Österreich und Hubarbeitsbühnen-Expertise aus Deutschland. Mitarbeitende aus Italien haben Spezialwissen für die Entwicklung des Korbs beigesteuert. An der Software arbeiten Teams in Schweden und Polen. „Wir teilen und kombinieren unser Wissen weltweit“, sagt Sindre Halvorsen. Nur so kann die Entwicklung zur Serienreife in der geplant kurzen Zeit gelingen.

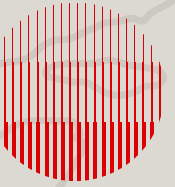
Dafür braucht es Teamwork. Leidenschaft für Technologie. Den Antrieb, jeden Tag ein Stück besser zu werden. Und nicht zuletzt: jene magischen Lichtbogenmomente, in denen aus Hitze, Präzision und Erfahrung perfekte Schweißnähte entstehen. Gemacht für extreme Einsätze. Gemacht für höchste Ansprüche. Gemacht für Lifetime Excellence.



Beim ‚Offshore Passenger Transfer System‘ teilen und kombinieren wir unser Wissen weltweit.

— SINDRE HALVORSEN,
Mechanical Engineer bei PALFINGER



STRATEGIE
2030+

SERVICE NEU DEFINIERT

Nordamerika ist ein Markt der Extreme. Weite Distanzen, wechselnde Klimazonen, hohe Einsatzbelastungen und ein Tempo, das keine Unterbrechungen duldet. Wer hier Service anbieten will, muss mehr liefern als Reaktionsgeschwindigkeit. Man braucht Strukturen, die unter allen Bedingungen funktionieren: überall, jederzeit und in jeder Einsatzrealität.

FALCON EQUIPMENT
SURREY, BRITISCH-KOLUMBIENPRECISION AERIAL SERVICES
RIALTO, KALIFORNIENI-STATE TRUCK CENTERS
MARSHFIELD, WISCONSINPALFINGER
ERSATZTEILLOGISTIKZENTRUM
HUNTLEY, ILLINOISPALFINGER NAM HEADQUARTERS
SCHAUMBURG, ILLINOISRUNNION EQUIPMENT
HODGKINS, ILLINOIS

PALFINGER
ERSATZTEILLOGISTIKZENTRUM
HUNTLEY, ILLINOIS (USA)

“

Mit Huntley heben wir unser Servicelevel in Nordamerika auf ein neues Niveau: schneller, verlässlicher und näher an den Bedürfnissen unserer Kunden denn je.

— ISMAEL DANELUZ,
Vice President Sales & Service North America bei PALFINGER



Der Wind kommt vom Lake Michigan. Schneidend kalt, selbst an Wintertagen, an denen die Sonne über Chicago scheint. Er fegt durch die Straßenschluchten, treibt Wellen über das Wasser und zwingt die Tourist:innen rund um die glänzende Spiegelbohne im Millennium Park, ihre Handys schnell wieder einzustecken. Chicago ist eine Stadt der Gegensätze: urban und weitläufig, rau und präzise organisiert. Genau hier, im Norden der USA, beginnt eine Reise durch ein Service-netzwerk, das sich über einen ganzen Kontinent spannt.

Etwa eine Stunde nordwestlich von Chicago, vorbei an Highways, Logistikzentren und endlosen Flächen, verändert sich die Geräuschkulisse. Weniger Hupen, mehr Fahrtwind. Huntley ist eine typische amerikanische Kleinstadt: breite Straßen, flache Bauten, funktional, wenig Schnörkel. Ein Ort, der auf den ersten Blick unscheinbar wirkt – für PALFINGER jedoch von zentraler Bedeutung ist.

Im neuen PALFINGER Ersatzteillistikzentrum in Huntley herrscht ständige Bewegung. Das AutoStore-Robotersystem greift Ersatzteile aus dem Hochregallager – schnell, automatisch und präzise. Gabelstapler ziehen ihre Bahnen über Betonböden, Paletten werden versetzt, und Scanner piepen im Sekundentakt. Im Herbst 2025 hat PALFINGER hier eine Struktur geschaffen, die Geschwindigkeit nicht nur ermöglicht, sondern planbar macht. Auf 16.500 Quadratmetern bündelt das Unternehmen, was zuvor auf vier Standorte verteilt war. Ideal gelegen zwischen den Flughäfen O'Hare und Rockford Cargo Hub sowie an den zentralen Verkehrsachsen des Kontinents, ist Huntley heute das logistische Herzstück für PALFINGER Nordamerika.

„Mit Huntley heben wir unser Servicelevel auf ein neues Niveau: schneller, verlässlicher und näher an den Bedürfnissen unserer Kunden denn je“, sagt Ismael Daneluz, Vice President Sales & Service North America.

Service ist der entscheidende Wachstumstreiber. Für Umsatz, Produktivität und Kundenzufriedenheit. Oder, wie es ein PALFINGER Partner einmal formulierte: Den ersten Kran verkauft der Vertrieb. Alle weiteren verkauft der Service. Entsprechend richtet PALFINGER seinen Fokus konsequent auf den Ausbau des Service- und Ersatzteilgeschäfts.

STÄRKE DES NETZWERKS

Auch wenn ein Logistikzentrum das Rückgrat ist, Service lebt vor Ort. Darum hat PALFINGER ein weltweites Vertriebs- & Servicenetzwerk in über 130 Ländern aufgebaut.

„Unser Ziel ist es, in allen Regionen langfristige sowie verlässliche Partnerschaften zu entwickeln. Mit umfangreichen Programmen und Prozessen sichern wir unsere hohen Qualitäts- und Serviceansprüche und steigern den Mehrwert für unsere Kunden. Tag für Tag“, erklärt Christian Garneyer, Vice President Global Network Development & Training bei PALFINGER.

Im amerikanischen Raum sind diese Partnerschaften besonders wichtig. Denn: Der Markt ist riesig, und die Wege sind lang. „Unsere Kunden wollen, dass wir zu ihnen kommen – nicht umgekehrt. Service muss dort stattfinden, wo die Maschinen im Einsatz sind“, sagt Jonathan Harlan, Senior Director of After Sales North America bei PALFINGER. Umso mehr zählt ein Netzwerk, das kontinuierlich wächst – in seiner Reichweite ebenso wie in Qualität und fachlichen Kompetenzen. Eine zentrale Rolle spielt dabei das Partner-Programm, mit dem PALFINGER diese Entwicklung gezielt unterstützt.

VERLÄSSLICHKEIT ÜBER DISTANZEN HINWEG

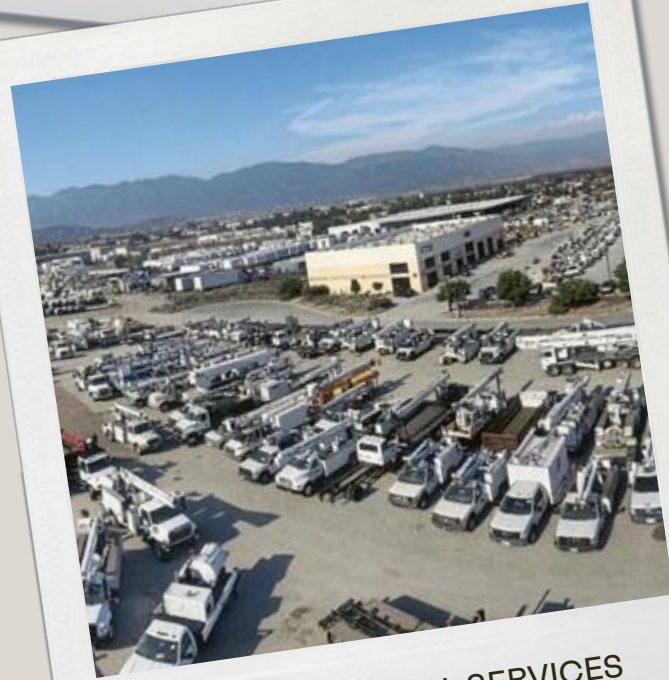
Zurück in die Nähe von Chicago, wird der Raum eng. Verkehr staut sich, Bahnlinien schneiden durch Industriegebiete, jede Anfahrt ist eine Rechenaufgabe. Südwestlich der Stadt arbeitet Runnion Equipment seit 50 Jahren genau in diesem Spannungsfeld. Das familiengeführte Unternehmen mit 40 Mitarbeitenden hält Krane und andere Hebelösungen am Laufen. In Illinois, Wisconsin und Indiana, bei Bedarf auch weit darüber hinaus. Die meisten Einsätze starten am Telefon. Ein Geräusch, eine kurze Beschreibung, eine erste Einschätzung. Noch bevor ein Fahrzeug losfährt, steht fest, was gebraucht wird. Ersatzteile werden gepackt, Werkzeuge geprüft, Routen festgelegt.



RUNNION EQUIPMENT
HODGKINS, ILLINOIS (USA)



I-STATE TRUCK CENTERS
MARSHFIELD, WISCONSIN (USA)



PRECISION AERIAL SERVICES
RIALTO, KALIFORNIEN (USA)

Seit 2006 ist Runnion ein zertifizierter PALFINGER Servicepartner. Neben Reparaturen gehören auch Wartungen, maßgeschneiderte Aufbauten und ein starkes Trainingsangebot zum Alltag.

Je mehr man sich von der Großstadt entfernt, desto länger werden die Distanzen: Städte liegen weiter auseinander, Fahrten ziehen sich über Stunden, Tankstellen werden zu Fixpunkten. Service bekommt hier eine andere Bedeutung. Es geht nicht um Nähe, sondern um Reichweite und Geschwindigkeit. Dies schafft I-State Truck Centers. „Pride in Service“ ist das Motto des Unternehmens, das seit 2015 Partner von PALFINGER ist. Mit dieser Haltung hat das Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten 41 Standorte in 14 Bundesstaaten aufgebaut – von Wisconsin bis Montana. Rund 1.200 Mitarbeitende sorgen dafür, dass Hilfe nicht zufällig verfügbar ist, sondern strukturiert. Gerade dort, mitten im Land, wo verlässliche Optionen fehlen, schließen sie Lücken, bevor Stillstand entsteht. Für Kunden zählen vor allem klare Kommunikation und schnelle Reaktion.

„Nordamerika zeigt, wohin sich Service weltweit entwickelt – operativ und geschäftlich“, sagt Balthasar Gwechenberger, Vice President Global After Sales bei PALFINGER. Entscheidend wird der Blick aufs Ganze: TCO – Total Cost of Ownership – rückt als Maßstab in den Fokus. Kunden erwarten maßgeschneiderte Servicepakete, die Verfügbarkeit, Wartung, Ersatzteile und digitale Tools intelligent verbinden. Kurz: Service, der echten Mehrwert schafft.

Die nächste Etappe lässt sich nicht mehr fahren. Fast 3.000 Kilometer trennen Wisconsin von der Westküste. Ein spürbarer Wechsel. Der kalte Wind bleibt zurück, trockene Hitze übernimmt. Palmen statt Parkflächen, dichter Verkehr statt weiter Straßen. Unser Ziel: Rialto, östlich von Los Angeles. Hier sitzt Precision Aerial Services, seit 2006 PALFINGER Partner. Wenn Unwetter, Naturereignisse oder menschliches Versagen kritische Infrastrukturen wie Telekommunikationsleitungen, Hochspannungsnetze oder Verkehrsverbindungen lahmlegen, zählt jede Minute. Genau hier kommt Precision Aerial ins Spiel: Das Unternehmen repariert und wartet die Maschinen, mit denen Einsatzteams sicher an schwer zugängliche Stellen gelangen – um Strom, Kommunikation und Mobilität so



Service muss dort stattfinden, wo die Maschinen im Einsatz sind. Unsere Kunden wollen, dass wir zu ihnen kommen, nicht umgekehrt.

— JONATHAN HARLAN,
Senior Director of After Sales North America bei PALFINGER



FALCON EQUIPMENT
SURREY, BRITISCH-KOLUMBIEN
(KANADA)

schnell wie möglich wiederherzustellen. Die Technik muss jederzeit einsatzbereit sein. Und das ist sie – dank schneller Mobilisierung und perfektem Teamwork. Für diese speziellen Einsätze sind rund 60 Mitarbeitende mit mobilen Servicefahrzeugen in den gesamten USA unterwegs und reparieren direkt vor Ort.

Gerade bei Einsätzen, die sich über den ganzen Kontinent erstrecken, sind verlässliche Daten entscheidend. „Je größer die Distanzen, desto wichtiger werden Daten wie Auslastung, Betriebsstunden oder Zeitfenster bis zum nächsten Wartungsintervall“, erklärt Jonathan Harlan. „Sie machen Service planbar und helfen, schneller zu reagieren. Vor allem in Nordamerika entscheiden sie darüber, ob Hilfe rechtzeitig ankommt, und werden für die Verlässlichkeit von Service weiter an Bedeutung gewinnen.“ Daran arbeitet er mit seinem Team und den PALFINGER Partnern.

Weiter nördlich verschieben sich die Maßstäbe noch einmal: Im Westen Kanadas wachsen die Distanzen, das Klima wird rauer, die Landschaft weiter und leerer. Falcon Equipment, PALFINGER Partner seit 2019, betreut hier gleich vier Provinzen: Britisch-Kolumbien, Alberta, Saskatchewan sowie Manitoba. Eine

Fläche, so groß wie ein Drittel Europas. Der Arbeitsalltag ist in diesem Gebiet vor allem von Kälte, Distanz und Dauerbelastung geprägt. Mit 200 Mitarbeitenden bietet das Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen: Entwicklung, Fertigung, Sonderaufbauten, Inspektionen und Bediener-Trainings. Pure Notwendigkeit, denn wenn im Winter die Temperaturen fallen und Hydrauliksysteme an ihre Grenzen kommen, entscheidet Verfügbarkeit über den weiteren Betrieb. Falcon hält deshalb Teile und mobile Teams rund um die Uhr bereit. Es gilt: Die Kunden müssen weiterarbeiten können. Auch unter schwierigsten Bedingungen.

GEMEINSAME STANDARDS

Vom dichten Verkehr rund um Chicago auf die endlosen Highways des Mittleren Westen, von der Hitze Kaliforniens in die Kälte der kanadischen Winter. So unterschiedlich die Partner und ihre Einsatzorte auch sind, eines eint sie: ihre enge Anbindung an PALFINGER. Durch Schulungen und Trainings, durch Zugang zu technischem Support oder durch digitale Tools wie PALDESK.



Nordamerika zeigt, wohin sich Service weltweit entwickelt – operativ und geschäftlich.

— BALTHASAR GWECHENBERGER,
Vice President Global After Sales bei PALFINGER



PALFINGER NAM HEADQUARTERS
SCHAUMBURG, ILLINOIS (USA)

Schaumburg, rund 30 Fahrtminuten von Huntley, wo unsere Reise begann, entfernt, ist ein wichtiger Anlaufpunkt dieser Zusammenarbeit. Im PALFINGER Headquarter für Nordamerika liegt das zentrale Trainingszentrum. Hier werden Partner systematisch ausgebildet – im Vertrieb, im Service und in der Bedienung der Produkte.

In den Trainingsbereichen stehen Modelle und Maschinen verschiedener Produktlinien bereit. Hier wird an realen Systemen gearbeitet: Diagnosesoftware genutzt, Wartungsschritte geübt und typische Einsatz- und Fehlerszenarien durchgespielt. Abläufe werden hier nicht nur erklärt, sondern unter realistischen Bedingungen trainiert.

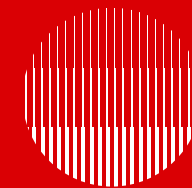
So stellt PALFINGER sicher, dass alle Partner mit denselben hohen Standards arbeiten und auf dem neuesten Stand der Technik bleiben. Gleich, ob sie im urbanen Ballungsraum, in abgelegenen Regionen oder unter extremen klimatischen Bedingungen für ihre Kunden im Einsatz sind.

Getragen von einem starken, lokal verankerten Partnernetzwerk, wird Service, der sich über den gesamten Produktlebenszyklus erstreckt, zum festen Bestandteil jeder Investition. Das ist Lifetime Excellence. Überall dort, wo PALFINGER Lösungen im Einsatz sind.



Unser Ziel ist es, langfristige, verlässliche Servicepartner zu entwickeln, die mit unseren modernen Programmen und Prozessen unsere Qualitäts- und Serviceansprüche stetig ausbauen und täglich den Mehrwert für unsere Kunden steigern.

— CHRISTIAN GARNEYER,
Vice President Global Network Development & Training bei PALFINGER



STRATEGIE
2030+

BALANCED PROFITABLE GROWTH

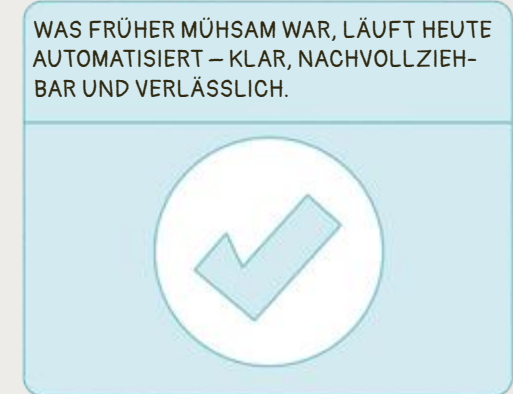
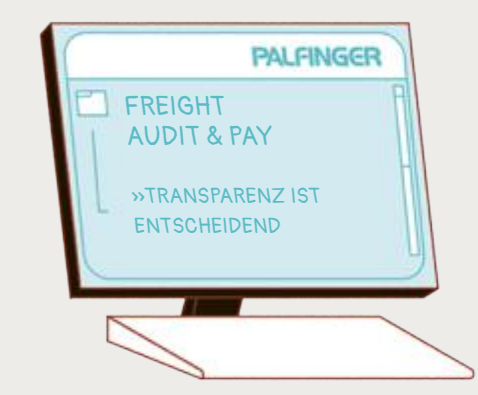
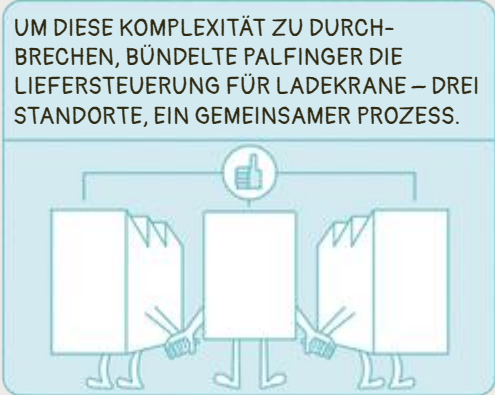
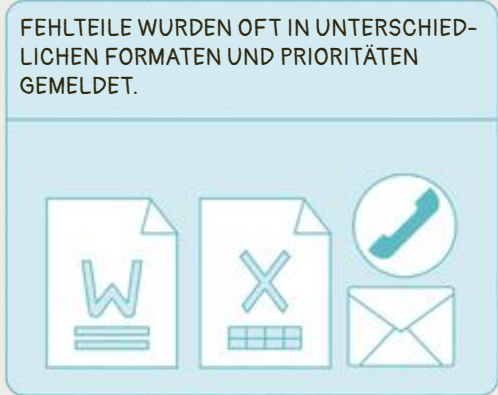
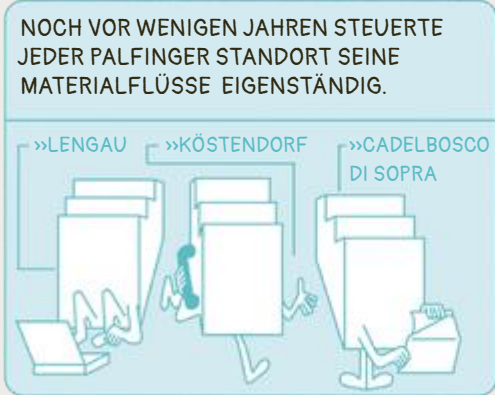
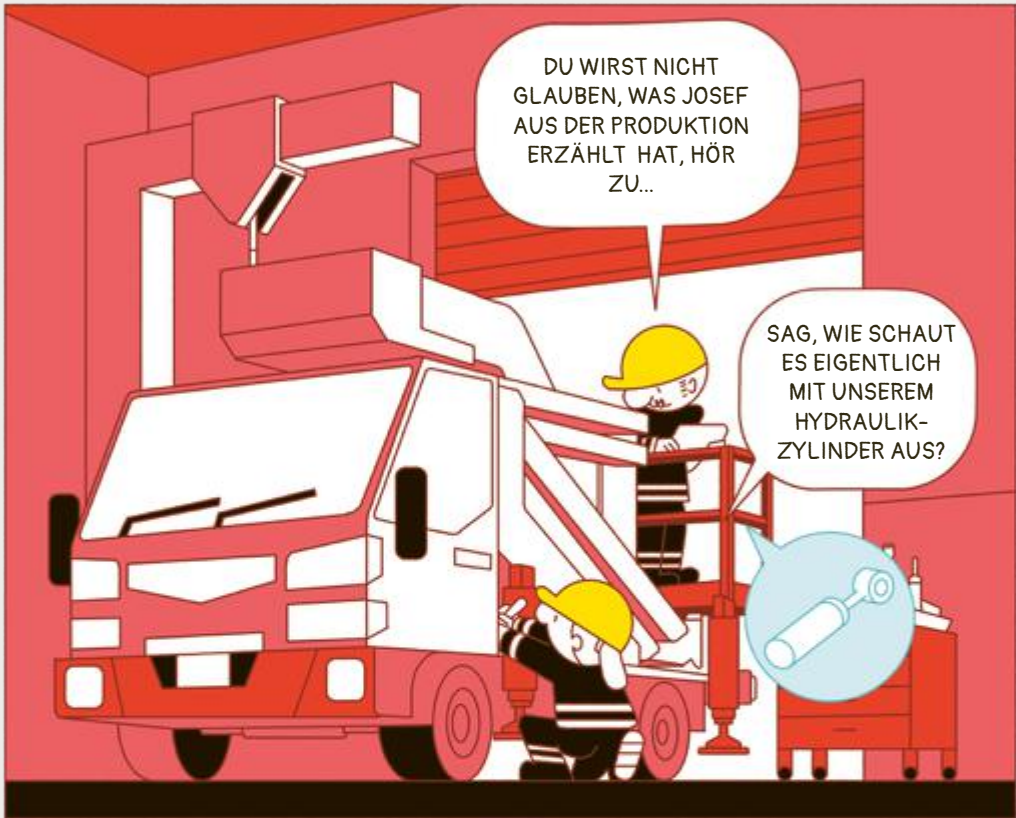
PALFINGER treibt mit einem breiten Produktportfolio und globaler Präsenz gezielt ein ausgewogenes und profitables Wachstum voran, konsequent entlang der strategischen Ausrichtung „Balanced Profitable Growth“. Dabei spielt das strategische Programm „Erweiterung Services & Ersatzteilgeschäft“ eine Schlüsselrolle: Das globale Servicenetzwerk – darunter Huntley und die im Vorjahr erweiterten Standorte in Singapur und Duisburg – sorgt für maximale Verfügbarkeit und Kundennähe. Auch das strategische Programm „Wachstum NAM“ zielt darauf ab, das Potenzial in Nordamerika nachhaltig und profitabel zu heben. So schafft PALFINGER mit Balance und mit Weitblick die Basis für Wachstum.

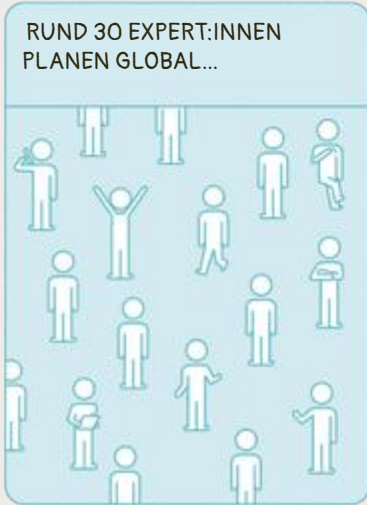
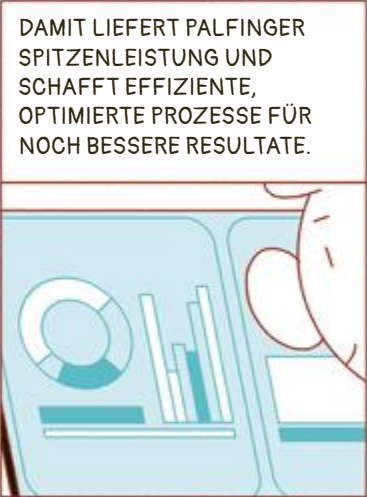
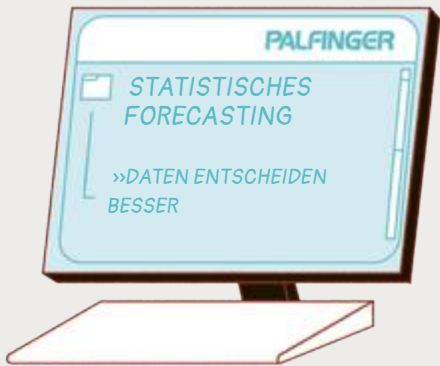
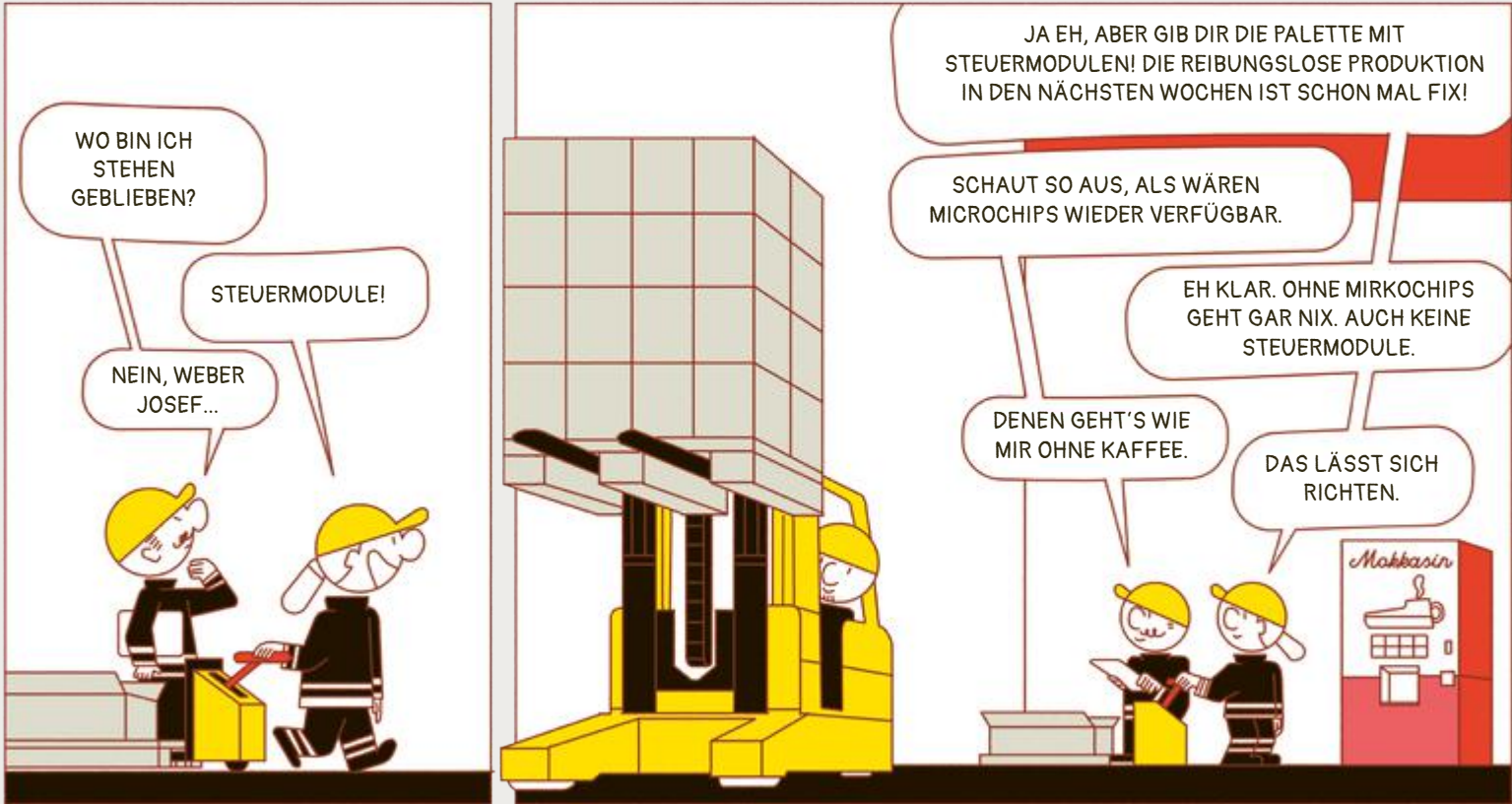
EXZELLENT VERKETTET

STRATEGIE 2030+

GLOBALE LIEFERKETTEN VERÄNDERN SICH TÄGLICH UND WERDEN IMMER KOMPLEXER. PALFINGER BEGEGNET DIESER DYNAMIK MIT EINEM GANZHEITLICHEN ANSATZ: VERNETZT, PRÄZISE UND VORAUSSCHAUEND, GETRAGEN VON MENSCHEN, TECHNOLOGIE UND KONTINUIERLICHER VERBESSERUNG. MIT DER STRATEGIE 2030+ WIRD DIESES VERSTÄNDNIS KONSEQUENT UMGESETZT: DAS PROGRAMM „LIEFERKETTOPTIMIERUNG“ IST ZENTRALER HEBEL AUF DEM WEG ZUR „EXECUTION EXCELLENCE“. DENN NUR EINE EFFIZIENTE, STABILE UND ZUGLEICH FLEXIBLE LIEFERKETTE SCHAFFT DIE BASIS FÜR OPERATIVE EXZELLENZ.

EIN COMIC VON ILLUSTRATOR LUKAS KUMMER.





IM ZUSAMMENSPIEL WIRD KLAR, WIE STARK DAS SYSTEM WIRKLICH IST.

»STRATEGIE 2030+«

DAFÜR BRAUCHT ES STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN, DIE WEIT ÜBER DEN STANDORT HINAUSWIRKEN.

UND STARKE PARTNERSCHAFTEN, DIE PALFINGER LANGFRISTIG WETTBEWERBSFÄHIG HALTEN.

UM ZU WACHSEN, MUSS PALFINGER DORT PRÄSENT SEIN, WO NEUE MÄRKTE ENTSTEHEN.

GLOBAL AGIEREN HEISST NICHT NUR LIEFERN, SONDERN AUCH VOR ORT SEIN. IN DER REGION, FÜR DIE REGION.

INDIEN UND DIE USA ZÄHLEN ZU DEN WICHTIGSTEN WACHSTUMSMÄRKTEN.

WIE GEHT'S DEM STRANSKY PEPPI EIGENTLICH IN DEN STAATEN?

EH GUT. ALLES VOLL GROSS DORT. UND KANTINE AUCH VOLL OKAY.

OB ER SICH IMMER NOCH JEDEN VORMITTAG EINEN CAPPUCCINO MIT LEBERKÄSSEMMEL GÖNNT?

WOHL EHER LEBERKÄSBURGER.

WIESO? GIBT'S IN DEN USA KEINE SEMMELN?

KOMMT AUF DIE LOGISTIK AN. NICHT ALLE HABEN SO EIN STARKES LIEFERNETZWERK WIE PALFINGER.

SCHON EIN WAHNSINN, WIE DAS BEI UNS ALLES INEINANDERGREIFT.

NAJA, EXECUTION EXCELLENCE HALT...

PALFINGER BAUT SEINE LIEFERKETTE KUNDENORIENTIERT, KOSTENOPTIMIERT, RESILIENT UND FLEXIBEL ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE AUF.

DATENBASIERTE ENTSCHEIDUNGEN SCHAFFEN TRANSPARENZ UND VERTRAUEN – ÜBER ALLE STANDORTE HINWEG.

AUS JEDEM WERK, JEDEM TEAM, JEDEM LAND FLIEßEN DATEN, ERFAHRUNGEN UND WISSEN ZUSAMMEN – ZU EINEM LEBENDIGEN NETZWERK.

DIE STEUERUNG ZEIGT WIRKUNG AN ALLEN ECKEN UND ENDEN. ALL DAS BILDET EINE LIEFERKETTE, DIE NICHT NUR WIDERSTANDSFÄHIG, SONDERN LERNFÄHIG IST – SIE WÄCHST MIT JEDER ERKENNTNIS.

IMMER WIEDER SCHÖN, WENN EIN FERTIGES PRODUKT UNSER WERK VERLÄSST.

UND WAS HAT DER JOSEF JETZT ZU DIR GESAGT?

WEBER ODER STRANSKY?

WEBER...

HAB ICH VERGESSEN.

VOM GEBEN UND NEHMEN

Welche Mitarbeitenden braucht ein Unternehmen, um erfolgreich zu sein? Engagierte, kompetente Personen mit ausreichend Durchsetzungsstärke. Weil: Die Welt ist kein Ponyhof. Psychologe Adam Grant widerspricht.

Sportliche Statur, verschmitztes Lächeln, bunte T-Shirts – sogar wenn Adam Grant auf einer Bühne steht, sieht man dem Mittvierziger nicht an, dass er mehrfach die Bestseller-Liste der „New York Times“ angeführt hat. Dass er Host von TED-Podcasts ist, die mehr als 90 Millionen Mal aufgerufen worden sind. Dass er sieben Jahre in Folge zum besten Lehrenden an der Wharton School of Economics der University of Pennsylvania gekürt wurde. Und zu den einflussreichsten Management-Vordenkern unserer Zeit zählt. „Geben und Nehmen“ war Grants erster Erfolgstitel. Darin identifiziert der Psychologe zwei unterschiedliche Charaktere sozialer Interaktion. Den Geber und den Nehmer (ein dritter ist der Tauscher). Dabei sind die Gebenden jene, die ihr Wissen, ihre Netzwerke und Ressourcen mit anderen teilen. Vor allem zum Vorteil der Nehmenden. Sollte man meinen. Grant kommt zu einem anderen Schluss und stellt fest: Geben ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, vor allem in komplexen Situationen, die Zusammenarbeit erfordern – also etwa bei Veränderungsprozessen.

„In der Welt der Technik sind die unproduktivsten und uneffektivsten Ingenieure Geber. In einer Studie bewerteten mehr als 160 Ingenieure in Kalifornien einander danach, wie viel Hilfe sie gegeben und empfangen hatten; diejenigen Ingenieure, die mehr gaben, als sie empfingen, waren am wenigsten erfolgreich. Diese Geber hatten in ihrem Unternehmen bei der Anzahl der von ihnen erledigten Aufgaben sowie der von ihnen angefertigten technischen Berichte und Zeichnungen die schlechtesten objektiven Werte – und erst recht bei Fehlerhäufigkeit, Terminüberschreitungen und Geldverschwendung. Ihre besonders stark ausgeprägte Hilfsbereitschaft hielt sie davon ab, ihre eigene Arbeit zu erledigen. Dasselbe Muster zeigt sich an einer medizinischen Hochschule. In einer belgischen Studie, an der mehr als 600 Medizinstudenten teilnahmen, hatten die Studenten mit den schlechtesten Noten ungewöhnlich hohe Zustimmungswerte bei Geber-Aussagen wie ‚Ich helfe anderen sehr gern‘ und ‚Ich nehme die Bedürfnisse anderer vorweg‘. Die Geber scheuten keine Mühe, um ihren Kommilitonen beim Studium zu helfen, indem sie ihr Wissen mit ihnen teilten. Dabei versäumten sie es jedoch, eigene Wissenslücken zu schließen, so dass ihre Kommilitonen ihnen bei den Prüfungen überlegen waren.“

GANZ UNTEN. UND GANZ OBEN

Dieser Befund gilt für die unterschiedlichsten Berufsfelder, fasst Grant zusammen. Es erscheint nur logisch, dass Geber

nicht an der Spitze der Erfolgsleiter zu finden sind. Und doch ist die Realität eine andere.

„Wenn wir uns die Ingenieure mit der höchsten Produktivität anschauen, stellt sich heraus, dass sie ebenfalls Geber sind. Die kalifornischen Ingenieure mit den besten objektiven Werten für die Quantität und Qualität ihrer Arbeitsergebnisse sind diejenigen, die ihren Kollegen beständig mehr geben, als sie bekommen. Geber haben also die schlechteste und die beste Leistungsbilanz; Nehmer und Tauscher landen eher in der Mitte. Dieses Muster zeigt sich überall. Die belgischen Medizinstudenten mit den schlechtesten Noten haben ungewöhnlich hohe Geber-Werte, aber das gilt auch für die Studenten mit den besten Noten. Im Verlauf des Medizinstudiums erzielt man als Geber um elf Prozent bessere Noten. In meiner Studie über Verkaufspersonal hatten die unproduktivsten Mitarbeiter um 25 Prozent höhere Geber-Werte als der Durchschnitt – aber das galt auch für die produktivsten Mitarbeiter. Die beste Leistung erbrachten Geber, und sie fuhren im Durchschnitt 50 Prozent mehr Jahresumsatz ein als die Nehmer und Tauscher. Geber herrschen auf den untersten und obersten Sprossen der Erfolgsleiter vor. Wenn man den Zusammenhang zwischen Reziprozitätsformen und Erfolg untersucht, haben die Geber in allen Berufen die besseren Chancen, Cracks zu werden – und nicht bloß Krücken.“

EINE KETTENREAKTION DES ERFOLGS

Denn Geber, so Grant, sind nicht unbedingt und ausschließlich uneigennützig. „Erfolgreiche Geber sind genauso ehrgeizig wie Nehmer und Tauscher. Sie verfolgen ihre Ziele nur auf andere Weise. Lassen Sie mich klarstellen, dass Geber, Nehmer und Tauscher allesamt erfolgreich sein können – und es auch sind. Aber wenn Geber Erfolg haben, geschieht etwas ganz Besonderes: Er breitet sich kaskadenartig aus. Wenn Nehmer gewinnen, verliert für gewöhnlich ein anderer. Untersuchungen zeigen, dass Menschen erfolgreiche Nehmer häufig beneiden und nach Wegen suchen, um sie zurechtzustutzen. Im Gegensatz dazu drücken sie erfolgreichen Gebern die Daumen und unterstützen sie, statt sie aufs Korn zu nehmen. Der Erfolg von Gebern erzeugt einen Welleneffekt; er verstärkt den Erfolg der Menschen in ihrer Umgebung.“

Grants Fazit: „Während Nehmer oft gewinnen, wo es um individuelle Ergebnisse geht, sind Geber dort erfolgreich, wo Zusammenarbeit im Fokus steht.“

© ADAM GRANT



“

Haben Geber Erfolg, breitet er sich kaskadenartig aus.

— ADAM GRANT,
US-amerikanischer Psychologe und Autor

Der Text wurde dem Buch „Geben und Nehmen“ (Piper, 2024) entnommen. Von Adam Grant ist Anfang 2026 das neue Buch „Hidden Potential – Die Wissenschaft des Erfolgs“ ebenfalls bei Piper erschienen.

WAS UNS ANTREIBT

Eine Reise zu den Quellen der Motivation.

SUNITA WILLIAMS

608 Tage war Sunita Williams insgesamt im All. Das ist Platz zwei unter allen NASA-Astronaut:innen. Als sie im Juni 2024 zur Internationalen Raumstation ISS startete, waren acht Tage im All geplant. Technische Probleme machten daraus neun Monate. Erst im März 2025 kehrte sie zur Erde zurück – ein Einsatz, der enorme Ausdauer und mentale Stärke forderte.

Sich ein Ziel zu setzen, ist das eine. Es zu erreichen, etwas ganz anderes. Das gilt für Einzelpersonen wie auch Organisationen. Manche schaffen es besser als andere – warum? Was hält Menschen in Bewegung, wenn es mühsam wird? Was hilft, motiviert zu bleiben, wenn es nicht gut läuft? Eine Spurensuche in der Biologie, der Psychologie – und mit Erkenntnissen aus Antarktis und Weltall.

Motivation ist mehr als ein guter Vorsatz. Sie ist, was uns ins Handeln bringt – laut Duden die „Gesamtheit der Beweggründe und Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung o.Ä. beeinflussen und zu einer Handlungsweise anregen“. Aber sie ist noch weit mehr: Sie ist ein biologischer Prozess, ein psychologischer Zustand und ein sozialer Faktor zugleich. Sie lässt sich nicht erzwingen, aber sie lässt sich verstehen und gezielt gestalten.

Das ist besonders wichtig, wenn Veränderung aktiv angestrebt wird – aber sich der Weg dorthin als anstrengend entpuppt und der Erfolg lange nicht sichtbar ist. Das gilt für individuelle Vorsätze („Ab heute lebe ich gesund!“) ebenso wie für umfassende Transformationen in Unternehmen.

Drei Motivationsexpert:innen unterschiedlicher Disziplinen teilen ihre Erkenntnisse.



Wenn du darüber nachdenkst, wie weit du von zuhause weg bist, wirkt alles unmöglich. Konzentrierst du dich aber darauf, was du jetzt tun kannst, bleibst du in Bewegung.

— SUNITA WILLIAMS,
ehemalige NASA-Astronautin

WENN DAS GEHIRN AUF GIPFELKURS SCHALTET

Motivation ist kein Zufall, sondern ein Prozess. Und sie ist vor allem eines: Kopfsache. Während Muskeln den Körper bewegen, entscheidet das Gehirn, ob sich der nächste Schritt lohnt, erklärt Neurowissenschaftlerin Manuela Macedonia von der Johannes Kepler Universität Linz.

Ständig bewertet es Aufwand und erwartbaren Nutzen. Finden wir Sinn in einer Handlung und glauben wir gleichzeitig, sie bewältigen zu können, wird das Belohnungssystem aktiviert. „Der Botenstoff Dopamin sorgt für Antrieb, Neugier und Vorfreude. Er hilft uns, ins Tun zu kommen“, erläutert Macedonia. Wichtig dabei: Dopamin wird nicht erst beim Erfolg ausgeschüttet, sondern bereits bei der Erwartung von Fortschritt.

Motivation entsteht jedoch nie isoliert. Dopamin wirkt im Zusammenspiel mit anderen Botenstoffen, die Durchhaltevermögen stabilisieren und Aufmerksamkeit sowie Handlungsbereitschaft erhöhen. Gemeinsam bilden sie ein fein abgestimmtes System. Gerät dieses Gleichgewicht aus dem Lot – etwa durch Überforderung, Angst oder fehlenden Sinn – sinkt die Motivation spürbar.

Aus neurowissenschaftlicher Sicht ist dabei eine Frage besonders interessant: Was funktioniert besser, der große Umbruch oder viele kleine Schritte? Das Gehirn bevorzugt meist die Etappe. Kleine, erreichbare Fortschritte aktivieren wiederholt das Belohnungssystem und stärken die Selbstwirksamkeit. Große, schlecht strukturierte Veränderungen hingegen erhöhen Stress und Kontrollverlust. Das Gehirn schaltet schneller in den Schutzmodus, die Motivation sinkt. Das gilt im Privaten ebenso wie im Unternehmen: Neujahrsvorsätze scheitern oft an zu großen Zielen, Change-Prozesse an fehlender Orientierung: Motivation bleibt dort stabil, wo Fortschritt sichtbar und handhabbar wird.

Zugleich unterscheidet das Gehirn klar zwischen kurzfristiger und langfristiger Motivation. Kurzfristiger Antrieb basiert auf schnellen Belohnungen wie Lob, Anerkennung, einem Bonus oder gutem Essen. Genau dieses Prinzip nutzen soziale Medien gezielt: Likes, Kommentare oder neue Benachrichtigungen wirken als kleine Dopamin-Impulse. Für Veränderungen – egal, ob im Unternehmenskontext oder im Lebensstil – braucht es aber keinen kurzfristigen Kick, sondern langfristige Motivation.



Sie entsteht komplett anders, nämlich in jenem Bereich im Gehirn, der für Planung, Bewertung und Durchhaltevermögen zuständig ist. Hier wirken Wiederholung, Sinn, innere Überzeugung und das Erleben von Selbstwirksamkeit. Wer erfährt, dass der eigene Beitrag zählt und Entwicklung möglich ist, bleibt auch dann motiviert, wenn die Belohnung nicht sofort eintritt.

Kommt es zu Rückschlägen, reagiert das Gehirn empfindlich. Stress oder emotionale Belastung senken die Aktivität jener Regionen, die für Zuversicht und Planung zuständig sind. Motivation lässt nach. Nicht aus Schwäche, sondern als biologischer Schutzmechanismus.

Was laut Macedonia fast immer hilft, ist Bewegung. Körperliche Aktivität wirkt wie ein Reset-Knopf: Sie setzt Dopamin und Serotonin frei, senkt Stresshormone und bringt das Gehirn zurück in einen aktiveren Zustand. Bewegung stärkt zudem jene Funktionen, die wir für langfristige Ziele brauchen: Entscheidungskraft, Konzentration und Ausdauer.

MOTIVATIONSTIPPS VON MANUELA MACEDONIA, NEUROWISSENSCHAFTLERIN:

- Kleine, erreichbare Schritte festlegen
- Positive Lernerfahrungen wiederholen und innere Überzeugung nutzen
- Körperliche Bewegung als mentalen Reset-Knopf nutzen

LITERATURTIPP:

Manuela Macedonia: „Beweg dich! Und dein Gehirn sagt Danke“ (Brandstätter, 2024)

DER LANGE ATEM

Auf der biologischen Grundlage setzt der Management-Professor Kurt Matzler an. Für ihn ist Motivation kein emotionaler Ausnahmezustand, sondern ein steuerbarer Wirkmechanismus, der darüber entscheidet, ob Menschen langfristig leistungsfähig bleiben.

Zentral ist dabei die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. „Die intrinsische Motivation ist viel stärker als externe Faktoren“, erklärt Matzler von der Universität Innsbruck. Gehaltserhöhung, Druck oder Kontrolle können kurzfristig wirken, verlieren aber rasch an Kraft. Nachhaltige Leistung entsteht aus dem inneren Antrieb heraus.

Intrinsische Motivation ist dabei mehrdimensional. Sie speist sich nicht nur aus Sinn oder „Purpose“, wie es im Englischen heißt, sondern auch aus Selbstwirksamkeit, aus Autonomie und aus dem Erleben von Fortschritt. Menschen bleiben engagiert, wenn sie spüren: Mein Handeln macht einen Unterschied. Ich kann etwas bewirken. Ich entwickle mich weiter.

Für Führung bedeutet das einen Perspektivenwechsel. Motivation lässt sich nicht „erzeugen“, sondern nur ermöglichen. Nicht die Frage „Wie motiviere ich mein Team?“ führt weiter, sondern: Unter welchen Bedingungen können Menschen motiviert arbeiten? Dazu gehört, Ziele klar zu formulieren, Verantwortung zu übertragen und Entwicklung nachvollziehbar zu gestalten.

MOTIVATIONSTIPPS VON KURT MATZLER, WIRTSCHAFTSPROFESSOR UND ULTRA-RADFÄHRER:

- Routinen etablieren und durchziehen
- Ein unterstützendes Umfeld schaffen
- Visualisieren, wie sich das Erreichen des Ziels anfühlt

LITERATURTIPP:
Kurt Matzler: „Das High Performance Mindset. Race Across America“ (Egoth, 2023)

“

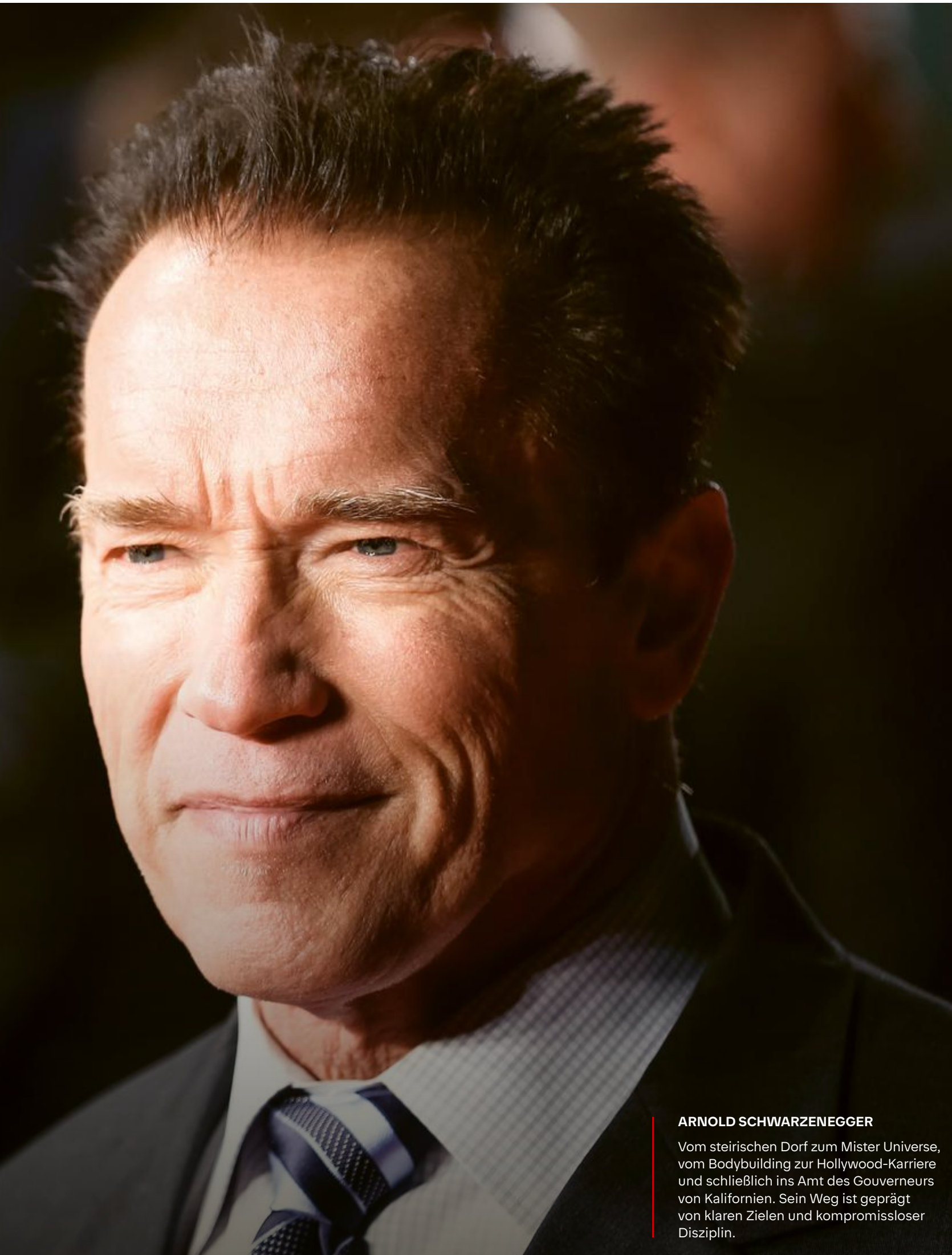
Der einzige Unterschied zwischen Menschen ist die Klarheit ihrer Zukunftsvorstellung, die Stärke ihres Plans – und ob sie akzeptieren, dass die Entscheidung allein bei ihnen liegt.

— ARNOLD SCHWARZENEGGER, Bodybuilder, Schauspieler, Unternehmer, Politiker und Umweltaktivist



Ein weiterer wichtiger Hebel ist laut Matzler Struktur. Durch sie lassen sich auch große, abstrakte Ziele in überschaubare Aufgaben einteilen. Klare Rhythmen und eingespielte Routinen erleichtern das konsequente Abarbeiten. Methoden wie „Objectives and Key Results“ (OKR) oder „Balanced Scorecard“ sind dabei Mittel zum Zweck: OKR übersetzen ambitionierte Ziele in konkrete, überprüfbare Schlüsselergebnisse und schaffen Transparenz über Prioritäten. Die Balanced Scorecard ergänzt dies, indem sie strategische Ziele aus vier Perspektiven – finanzielle Performance, Kundenzufriedenheit, interne Effizienz sowie Lernen und Entwicklung – systematisch messbar und steuerbar macht. Entscheidend ist nicht ihre formale Anwendung, sondern dass sie Orientierung geben und Fortschritt messbar machen.

Eng damit verbunden ist das von Matzler beschriebene High Performance Mindset. Es bedeutet nicht Dauerleistung oder permanente Selbstoptimierung, sondern die Fähigkeit, konsequent an Routinen zu arbeiten, die Entwicklung ermöglichen. Der Professor empfiehlt seinen Studierenden etwa, jeden Tag etwas zu tun, vor dem sie ein bisschen Angst haben. So gewöhnt man sich daran, die Komfortzone zu verlassen und sich neuen Situationen auszusetzen. Das führt zu Wachstum. „Wir entscheiden über unsere Routinen. Unsere Routinen entscheiden über die Zukunft.“ Spitzenleistung entsteht nicht im Ausnahmezustand, sondern im Alltag. Dann, wenn niemand zusieht.



ARNOLD SCHWARZENEGGER
Vom steirischen Dorf zum Mister Universe, vom Bodybuilding zur Hollywood-Karriere und schließlich ins Amt des Gouverneurs von Kalifornien. Sein Weg ist geprägt von klaren Zielen und kompromissloser Disziplin.

“

Träume erreicht man nicht
ohne Mut und Beharrlichkeit.
Nach jedem Sturz bin
ich wieder aufgestanden.

— ROYA MAHBOOB,
IT-Unternehmerin in Afghanistan und eine der einfluss-
reichsten Persönlichkeiten laut „TIME100“-Ranking

ROYA MAHBOOB

Aufgewachsen in Afghanistan, gründete sie eines der ersten IT-Unternehmen des Landes. Ihr Weg war geprägt von massiven Rückschlägen: Drohungen, gesellschaftlicher Widerstand, Exil. Was sie weitermachen ließ, war die Überzeugung, dass Bildung Freiheit schafft. Das „TIME Magazine“ kürte sie im Alter von 25 Jahren zu „einer der einflussreichsten Persönlichkeiten“. Roya Mahboob steht für Beharrlichkeit, Mut und die Kraft eines klaren inneren Antriebs.

ALS TEAM VORANSCHREITEN

Wie Motivation unter Dauerbelastung auch auf Teamebene funktioniert, zeigt Rachael Robertson. Die australische Expeditionsleiterin führte ein Jahr lang die Davis-Forschungsstation in der Antarktis mit bis zu 120 Wissenschaftler:innen und Fachkräften. Während des antarktischen Winters leitete sie ein 17-köpfiges Team, das monatelang isoliert den Betrieb der Station aufrechterhielt und unter extremsten Bedingungen arbeitete. Durchhaltevermögen war dabei eine Grundvoraussetzung für den Projekterfolg – der größte Motivationskiller nicht Kälte oder Dunkelheit, sondern das Gefühl, keinen Fortschritt zu machen.

Robertsons Expertise liegt im Gestalten sozialer Systeme unter Unsicherheit. In isolierten Teams werden Konflikte nicht größer, sondern schneller sichtbar, sagt sie. Kleine Regelverstöße – Zuspätkommen, Unordnung, fehlende Absprachen – werden schnell zu Symbolen für mangelnden Respekt.

Ihre zentrale Erkenntnis: Konflikte sind selten das eigentliche Problem. Sie sind Symptome. Der Kern ist fast immer das Gefühl von Geringschätzung. Dem begegnete Robertson mit einem klaren Führungsprinzip: „Respekt schlägt Harmonie.“ Harmonie ist kein Ziel, sondern ein Nebenprodukt funktionierender Zusammenarbeit. Ein Team, das aus Harmoniebedürfnis Konflikte vermeidet, übersieht Risiken und verhindert Lernen.

Entscheidend ist klare Kommunikation. Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne müssen eindeutig sein. Das frühe Ansprechen von Unzufriedenheiten und auch das frühe Aussprechen von Lob verhindern, dass sich Spannungen aufbauen. „Wenn ich erst am Ende des Jahres ‚Gut gemacht‘ gesagt hätte, wäre es zu spät gewesen.“



Ein zentrales Element war die Regel „No triangles“: Man redet nicht übereinander, man redet direkt miteinander. Probleme werden zwischen den Personen angesprochen, die sie betreffen, nicht beim Kollegen oder bei der Vorgesetzten. Das stärkt Vertrauen, reduziert Reibung und erhöht die kollektive Leistungsfähigkeit.

Was unter Extrembedingungen sichtbar wird, gilt freilich auch anderswo, sagt Robertson. Nur etwas entspannter – zumindest aus der Sicht einer Antarktis-Forscherin.

MOTIVATIONSTIPPS VON RACHAEL ROBERTSON, ANTARKTIS- EXPEDITIONSLEITERIN UND BESTSELLERAUTORIN:

- Das eigene „Warum“ kennen
- Fortschritt festhalten, um zu sehen, wie weit man gekommen ist
- Respektvoll und direkt kommunizieren

LITERATURTIPP:

Rachael Robertson: „Respekt schlägt Harmonie“
(Wiley-VCH, 2021)

KLARHEIT IM CHAOS

In turbulenten Zeiten kann man hoffen, dass schon alles irgendwie gut geht. Oder man nimmt es selbst in die Hand. Sieht den Wandel als Chance. Als Möglichkeit, Veränderungen aktiv zu gestalten, Orientierung zu geben und Neues zu schaffen. Diesen Weg geht PALFINGER. Wenn sich alles ändert, ändern wir uns auch. Nicht ein bisschen, nicht zögerlich. Sondern mutig und konsequent. Genau darauf bauen wir unseren Erfolg.

REACH HIGHER

Mit „Reach Higher“, der Strategie 2030+, setzt PALFINGER den Kurs für die Zukunft. Mit drei strategischen Ausrichtungen: Integrierte Lösungen schaffen für unsere Kunden Mehrwert und machen sie erfolgreich. Unsere globale Präsenz und das breite Produktportfolio sorgen für nachhaltiges profitables Wachstum. Effiziente, optimierte Prozesse ermöglichen Spitzenleistungen. So festigt PALFINGER seine Rolle als Branchenführer. So sichern wir den Erfolg – heute und morgen.

STRATEGIE

LIFTING
CUSTOMER
VALUE

BALANCED
PROFITABLE
GROWTH

EXECUTION
EXCELLENCE

Lifetime Excellence ist unser Versprechen. Was uns antreibt: jeden Tag besser zu werden. Mit noch besseren Produkten und Lösungen. Mit noch besserem Service. Mit noch besseren Prozessen.

Das gelingt, wenn Strategie, eine starke Marke und gelebte Unternehmenskultur zusammenwirken. Sie bilden die Basis für umfassende Weiterentwicklung. Für Lifetime Excellence.

BEING BETTER

Unser Selbstverständnis: Wir verbessern uns kontinuierlich und machen so unsere Kunden, Partner und Mitarbeitenden jeden Tag erfolgreicher. Der Kern unserer Marke: Being Better. Dieser Anspruch treibt uns an. Tag für Tag. In jeder Begegnung. In jedem Kontakt. Unsere Marke zeigt, wer wir sind, was wir tun und warum wir es tun.

PASSIONATE

MARKE

STRAIGHT
FORWARD

LEADING

REACH UP, OUT & BEYOND

Leidenschaftlich, geradlinig und führend. Das sind die Werte von PALFINGER, sie verbinden Marke und Kultur. Sie bieten Orientierung. Sie prägen das Denken und Handeln der mehr als 12.000 Mitarbeitenden rund um den Globus. Offenheit für neue Ideen, klare Ziele und konsequente Teamarbeit schaffen das Umfeld für Exzellenz.

SHOW
LEADERSHIP
AND REACH
BEYOND

KULTUR

BE STRAIGHT-
FORWARD AND
REACH OUT

BE
PASSIONATE
AND REACH
UP

WIR SCHAFFEN HEBELÖSUNGEN, DIE UNSERE BRANCHE VORANBRINGEN.

Durch Innovation, Service und Qualität setzen unsere Produkte und Lösungen Maßstäbe – und unterstützen damit unsere Kunden weltweit bei all ihren Herausforderungen.

Wir erfüllen Erwartungen nicht nur, wir übertreffen sie. Jede unserer Lösungen ist darauf ausgelegt, mehr zu leisten, intelligenter zu arbeiten und weiter zu heben. Um vorwärtszukommen, müssen wir jeden Tag einen Schritt weiter gehen. Davon sind wir überzeugt. Indem jede:r von uns das Beste gibt, erreichen wir gemeinsam mehr. So entwickeln wir uns weiter: Wir stehen niemals still. Die größten Sprünge beginnen mit kleinen Schritten, und wir starten jeden Tag, um besser zu werden. Wir wissen, Besserwerden ist ein Marathon, und wir sind dafür bereit. Mit Entschlossenheit, Leidenschaft und Führungsanspruch.

PALFINGER – LIFETIME EXCELLENCE