

Report



BEWERT FÜR MANAGER

Krypto und Coins

Das neue digitale Geldsystem

Wenn die Effizienz zur Falle wird

Sprint statt Marathon: Wer nur Ausdauer trainiert,
dem fehlt die Wendigkeit, die jetzt gefragt ist.

Schnell und präzise

Der Energiehandel setzt neue Maßstäbe



Intelligente Vernetzung als Wachstumstreiber für den Handel

Viele Gewerbe investieren zunehmend in intelligente Vernetzung, KI und cloudbasierte Infrastrukturen. Mit dem Programm »Advancing Smart Retail Across Europe« will Huawei auch Retail-Unternehmen dabei unterstützen, Filialen, Logistik und Kundenerlebnisse digital und effizienter zu gestalten.

Der Handel befindet sich als eines der größten Gewerbe mitten in einer tiefgreifenden Transformation: Kund:innen erwarten heute personalisierte Einkaufserlebnisse, reibungslose Omnichannel-Services und schnelle Verfügbarkeit von Produkten – gleichzeitig steigen die Anforderungen an Effizienz, Nachhaltigkeit und Kostenkontrolle. Damit werden moderne Netzwerke und intelligente IT-Infrastrukturen zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Mit seinem neuen Programm »Advancing Smart Retail Across Europe« setzt Huawei genau an diesem Punkt an und präsentierte die entsprechende Initiative beim Huawei Europe Retail Summit im Mai 2026 in Shenzhen. Ziel ist es, europäische Handelsunternehmen bei ihrer digitalen und intelligenten Transformation zu begleiten – von der smarten Filiale über intelligente Lagerlogistik bis hin zu datenbasiertem Marketing.

»Aufbauend auf seiner jahrzehntelangen Erfahrung im Einzelhandel hat sich Huawei dazu verpflichtet, als Partner und Wegbereiter die intelligente Transformation der Einzelhandelsbranche voranzutreiben. Huawei wird seine Stärken im Bereich der digitalen Infrastruktur weiterhin nutzen und gemeinsam mit europäischen Kunden und Partnern ein intelligentes Einzelhandels-Ökosystem aufbauen, um die Branche auf ihrem Weg zur intelligenten Transformation zu unterstützen«, erklärt Zhang Yichi, President of Huawei Retail and Service BU.

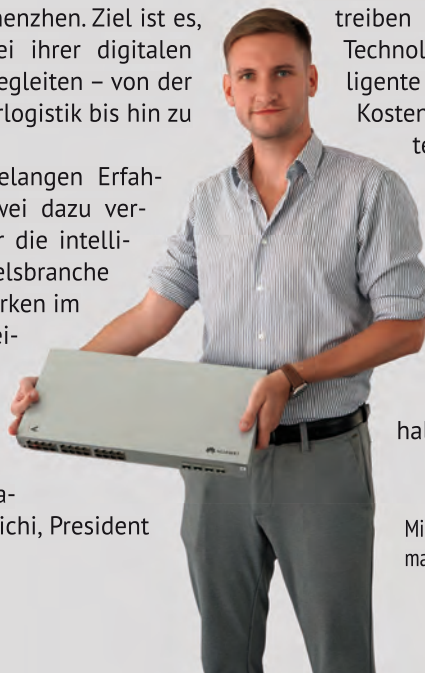
SPANNENDE TECHNOLOGIEN FÜR ÖSTERREICH

Im Mittelpunkt stehen Technologien wie Wi-Fi 7, SD-WAN, IoT-Konnektivität sowie Cloud- und KI-Plattformen. Sie sollen Handelsunternehmen helfen, Filialen zentral zu steuern, Betriebsprozesse zu automatisieren und digitale Services schneller bereitzustellen. Gleichzeitig ermöglichen datenbasierte Analysen eine bessere Steuerung von Warenflüssen, Marketingmaßnahmen und Kundenerlebnissen.

Auch für Österreich sieht Huawei großes Potenzial. »Heimische Handelsunternehmen können mit intelligenten Netzwerk- und KI-Lösungen ihre Filialen deutlich effizienter betreiben und gleichzeitig das Einkaufserlebnis verbessern. Technologien wie Wi-Fi 7, digitale Preisschilder und intelligente Analysen helfen dabei, Prozesse zu automatisieren, Kosten zu senken und Kund:innen schneller sowie gezielter anzusprechen«, erklärt Michael Nowak, Unternehmenssprecher für Huawei Austria.

Diese Entwicklung ist besonders für mittelständische Unternehmen wichtig. Dank moderner Cloud-Modelle und flexibel anpassbarer IT-Infrastruktur sind intelligente Retail-Technologien heute viel leichter zugänglich als noch vor wenigen Jahren. Eine zuverlässige Vernetzung wird damit zur Basis für Innovation, Effizienz und nachhaltiges Wachstum im Handel.

Michael Nowak, Huawei Austria: »Technologie hilft, Prozesse zu automatisieren, Kosten zu senken und Kund:innen gezielter anzusprechen.«





Wendigkeit gewinnt

An den Energiemärkten reicht derzeit ein Satz aus Teheran, Washington oder Riad, und schon sieht die Kurve aus wie ein EKG nach zu viel Espresso. Öl, Gas, Strom: Was gestern Kalkulationsbasis war, ist heute nur noch Vermutung. Der Iran-Krieg zeigt, was viele Unternehmen verdrängt haben: Stabilität war kein Naturgesetz, sondern ein günstiger Moment.

Wer jetzt auf den alten Jahresplan schwört, fährt mit Landkarte durch ein Gewitter. Natürlich braucht Wirtschaft Verlässlichkeit. Aber sie entsteht heute weniger durch Prognosen als durch Anpassungsfähigkeit. Lieferketten müssen Alternativen kennen, Energieeinkauf braucht Szenarien statt Bauchgefühl. Das klingt nach Management-Seminar, ist aber Überlebenskunst.

Die Großen reden gern von Resilienz, während sie in Excel die Welt von vorgestern fortschreiben. Die Wendigen tun etwas Unromantisches: Sie testen, kürzen Entscheidungswege, beobachten Frühindikatoren und akzeptieren, dass Irrtum kein Makel ist, solange er schnell korrigiert wird. In unsicheren Zeiten gewinnt nicht, wer auf Ausdauer setzt. Es gewinnt, wer nicht abgeworfen wird, wenn die Achterbahn wieder beschleunigt.

Alfons Flatscher
Chefredakteur



10 Das neue Geld-Ökosystem

Der Markt für digitale Assets wächst rasant und bringt Banken in Zugzwang.



18 Alternativen für Fossile

Die Industrie plädiert für Technologieoffenheit. Doch wie rentabel und klimafreundlich sind E-Fuels?.



06 Report(+)-Umfrage

Welche Maßnahmen können die Finanznot der Gemeinden lindern?

28 Wenn der Ruf in Gefahr ist

Was Unternehmen aus dem Fall Hipp lernen können.

42 Best of... Connectivity

Wie Unternehmen ihre Effizienz steigern und neue Horizonte erschließen.

44 Mahlzeit am Morgen

Die besten Adressen für das Business-Breakfast.

49 Was mich geprägt hat

Gastkommentar von Nagarro-Chef Paul Kurt Haberfellner.

50 Satire

Tierlieb. Eine Reviermarkierung von Rainer Sigl.

24 Sichere Services

Wie schützen Unternehmen ihre IT, ohne Tempo zu verlieren?.

Report Verlag

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at]
Verlagsleitung: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Chef vom Dienst:** Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **Autor*innen:** Shawn Hogan, Oliver Köth, Rhea Krčmářová, Mag. Rainer Sigl, Dr. Christopher Toms **Layout:** Anita Troger **Produktion:** Report Media LLC **Lektorat:** Johannes Fiebich, MA **Druck:** Styria **Medieninhaber:** Report Verlag GmbH & Co KG, Getreidemarkt 12, A-1010 Wien **Telefon:** (01) 905 99 **E-Mail:** office@report.at **Web:** www.report.at

Wege aus der Rohstoff-Abhängigkeit

STUDIE Mehr als die Hälfte der österreichischen Exporte ist auf kritische Rohstoffe angewiesen – vor allem Unternehmen in der Automobil-, Stahl- und Maschinenbauindustrie. Die Versorgung in der EU ist jedoch bei zwölf von 17 strategischen Rohstoffen gefährdet. Das zeigt eine Analyse des Kontext-Instituts auf Basis von Daten des Supply Chain Intelligence Institute Austria (ASCII). »Die Verwundbarkeit unserer Lieferketten ist keine abstrakte Gefahr, sondern eine strukturelle Herausforderung mit direkten wirtschaftlichen Konsequenzen«, sagt ASCII-Direktor Peter Klimek.

Eine Diversifizierung der Importländer ist nur bedingt möglich, denn häufig fehlt es an Alternativen. China hält praktisch das Monopol für acht strategische Rohstoffe. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten, sei Kreislaufwirtschaft eine der wirksamsten Maßnahmen, erklärt Kontext-Vorständin Katharina Rogenhofer: »Die Versorgungssicherheit bei kritischen Rohstoffen ist für Europa und Österreich nur erreichbar, wenn wir alle Hebel nutzen.« Bisher werden neun der 17 strategischen Rohstoffe kaum recycelt.

Bei Lithium (für Batterien), Seltene Erden (Magnete) und Magnesium (Autos, Bau) ist die Versorgungslage besonders brisant.



Lieferländer, von denen Österreich am stärksten abhängig ist

China kontrolliert 8 von 17 strategischen Rohstoffen.

Quelle: Kontext-Institut und Supply Chain Intelligence Institute Austria (ASCII)



Wem Ehre gebührt

AWARD Die WU Wien zeichnete die renommierte Ökonomin Toni M. Whited (re. im Bild) mit einem Ehrendoktorat aus. Ihre methodisch innovativen Arbeiten auf dem Gebiet der Unternehmensfinanzierung haben die Wissenschaft grundlegend verändert. Sie promovierte an der Princeton University und lehrt an der University of Michigan, engagiert sich aber auch an der Vienna Graduate School of Finance. Seit 2021 ist sie Herausgeberin des Journal of Financial Economics, einem der führenden Magazine der Finanzwirtschaft.

Identity First

SICHERHEIT Die Absicherung digitaler Systeme beginnt heute nicht mehr an der Netzwerkgrenze, sondern bei der Identität. Ob Mitarbeitende, Maschinen oder digitale Dienste: Wer auf Systeme zugreift, wird zunehmend zum entscheidenden Sicherheitsfaktor und zugleich zum zentralen Angriffspunkt für Cyberkriminelle. Mit der wachsenden Zahl nicht-menschlicher Identitäten steigt auch die Komplexität. Angriffe wie CEO-Fraud oder kompromittierte Benutzerkonten zeigen, wie groß das Risiko unzureichend geschützter Zugänge ist. Für A-Trust-CEO Markus Vesely kommt es deshalb gerade bei digitalen Authentifizierungsprozessen darauf an, Sicherheit, Interoperabilität und praktische Umsetzbarkeit miteinander zu verbinden: »Nur wer Zugriffe konsequent kontrolliert, kann Risiken wirksam reduzieren und gleichzeitig regulatorische Anforderungen erfüllen.« Identity-First-Security stellt die geprüfte Identität in den Mittelpunkt jeder Zugriffsentscheidung und schließt auch automatisierte Prozesse ein.



Fotos: Foto Pflügl, Mar. Sierfamic/Studio WATPHOTO

Ungefragt auf Millionen Rechnern



HINTERTÜR

Google hat weltweit über eine Milliarde Computer ungefragt in lokale Depots für Funktionen seiner KI-Produktpalette verwandelt. Wie der Sicherheitsexperte und Blogger Alexander Hanff Anfang Mai aufgedeckt hat, lädt der Chrome-Browser im Hintergrund ein 4 Gigabyte großes KI-Modell namens »Gemini Nano« auf die Festplatten der Nutzer herunter – ohne Pop-up, ohne Warnung und ohne explizite Zustimmung. Die Datei mit dem Namen weights.bin versteckt sich tief in den Profildordnern des Browsers.

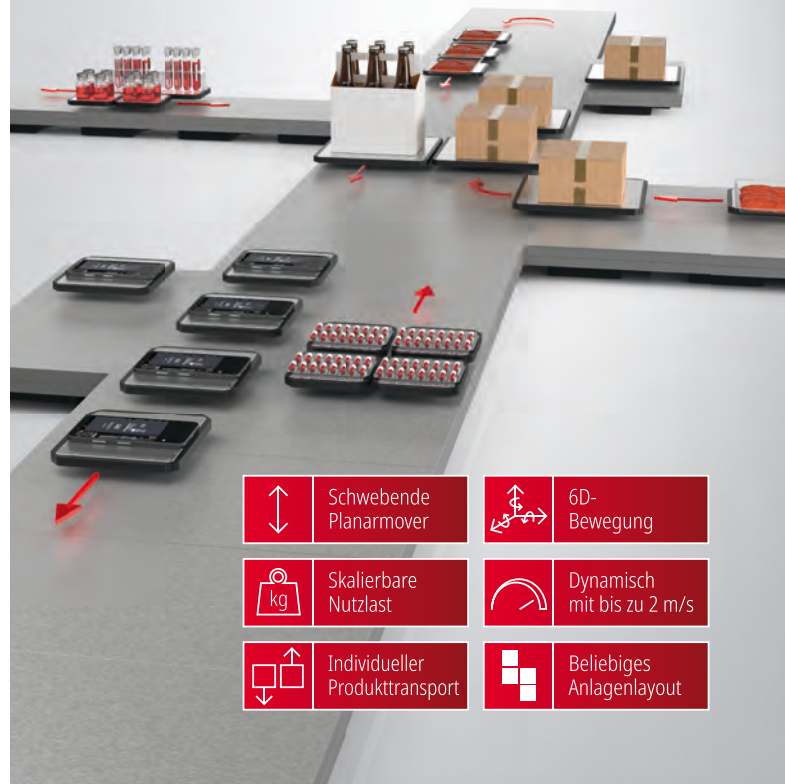
Neben den rechtlichen Bedenken aus DSGVO-Sicht weist Hanff auf ökologische Folgen durch diesen Prozess hin. Allgemeinen Berechnungen zufolge verursacht ein Netzwerktransfer von 1 GB Daten energetisch rund 60Wh. Bei Hunderten Millionen betroffener Rechner summiert sich ein 4-GB-Download so auf ein globales Volumen in Exabyte-Höhe. Und das für eine Funktion, die die meisten Nutzer*innen nicht bestellt haben.

Auch für Daniel Wallner, Head of Software Development and AI bei msg Plaut, ist das Vorgehen von Google technologisch zwar nachvollziehbar, aber ethisch und regulatorisch bedenklich. Er kritisiert, dass den Nutzer*innen kein »Opt-in« für den Download angeboten wird. Besonders für Unternehmen stellt diese »stille Installation« eine Herausforderung für die IT-Governance dar. Während Unternehmenskunden bei anderen KI-Lösungen wie dem Microsoft Copilot jedes Modell lizenzieren, einzeln evaluieren und durch Sicherheitsprüfungen schicken, würden hier technische Funktionen am offiziellen Governance-Prozess eines Unternehmens vorbeigeschleust werden. Wallner zieht einen Vergleich zur aktuellen Handhabung von Datenschutzrichtlinien: Während Webseitenbetreiber bereits für Cookies Zustimmungsdialoge einrichten müssen, agiert der Marktführer bei Browsern im großen Stil eigenmächtig. Ein einfaches Löschen der Datei bringt wenig, da Google den Speicherplatz automatisch wieder belegt. Wer die Kontrolle zurückgewinnen möchte, muss tief in die Konfiguration eingreifen. Über den Befehl `chrome://flags` in der Adressleiste muss nach dem Eintrag »Optimization Guide On Device Model« gesucht und dieser explizit deaktiviert werden. Erst nach einem Neustart des Browsers bleibt die Festplatte dauerhaft von den 4-GB-Gewicht befreit.

Foto: iStock

XPlanar®: Schwebend, kontaktlos, intelligent!

Freie 2D-Produktbewegung mit bis zu 6 Freiheitsgraden



	Schwebende Planarmover		6D-Bewegung
	Skalierbare Nutzlast		Dynamisch mit bis zu 2 m/s
	Individueller Produkttransport		Beliebiges Anlagenlayout

XPlanar eröffnet neue Freiheitsgrade im Produkthandling: Frei schwebende Planarmover bewegen sich über individuell angeordneten Planarkacheln auf beliebig programmierbaren Fahrwegen.

- Individueller 2D-Transport mit bis zu 2 m/s
- Bearbeitung mit bis zu 6 Freiheitsgraden
- Transport und Bearbeitung in einem System
- Verschleißfrei, hygienisch und leicht zu reinigen
- Beliebiger Systemaufbau durch freie Anordnung der Planarkacheln
- Multi-Mover-Control für paralleles und individuelles Produkthandling
- Voll integriert in das leistungsfähige PC-basierte Beckhoff-Steuerungssystem (TwinCAT, PLC IEC 61131, Motion, Measurement, Machine Learning, Vision, Communication, HMI)
- Branchenübergreifend einsetzbar: Montage, Lebensmittel, Pharma, Labor, Entertainment, ...



Scannen und XPlanar direkt im Einsatz erleben

Wo Gemeinden sparen können



Österreich muss sparen. Auch die Gemeinden sollen zur Budgetkonsolidierung beitragen und ihre Ausgaben reduzieren. Steigende Kosten für die Infrastruktur und wachsende Aufgabenbereiche belasten jedoch die Kommunen zusehends. Investitionen werden aufgeschoben, strukturelle Reformen jedoch ebenso. Sollte die Autonomie beschnitten und Gemeinden zusammengelegt werden? Report(+) hat vier Expert*innen um ihre Einschätzung gebeten.

1 Ist der Föderalismus veraltet?

→ Matthias Stadler

Bürgermeister von St. Pölten, Vizepräsident des Österr. Städtebunds

Föderalismus ist nicht veraltet, sondern gerade in herausfordernden Zeiten ein wichtiger Stabilitätsfaktor. Entscheidungen nahe bei den Menschen ermöglichen raschere Lösungen. Gleichzeitig braucht es aber klarere Zuständigkeiten und weniger Bürokratie zwischen Bund, Ländern und Gemeinden. Ein Beispiel: Die Zuständigkeiten im Bildungsbereich sollten rasch neu geregelt und vereinfacht werden. Wer den Kommunen mehr Verantwortung überträgt, muss ihnen auch die entsprechenden finanziellen Mittel und Gestaltungsspielräume geben.



→ Karoline Mitterer

Finanzexpertin am Zentrum für Verwaltungsforschung (KDZ)

Der Föderalismus ist nicht veraltet, sondern zentraler Bestandteil unseres Staatsaufbaus: Er gewährleistet den Blick auf unterschiedliche regionale Gegebenheiten. Gleichzeitig ist er historisch gewachsen und immer komplexer geworden. Viele Verflechtungen bei Kompetenzen und Finanzierung erschweren die Gesamtsteuerung und können

das System blockieren. Daher braucht es Reformen innerhalb des Föderalismus: bessere Koordination und Kooperation, klare Verantwortlichkeiten und ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten.



→ Johannes Pressl

Präsident des Österreichischen Gemeindebunds

Nein. Nicht der Föderalismus ist das Problem, sondern unklare Aufgabenverteilungen und zu viele Parallelstrukturen. Österreich funktioniert dort gut, wo Verantwortung klar ist und Entscheidungen nahe bei den Menschen getroffen werden. Genau das leisten Länder und Gemeinden. Reform heißt daher: Aufgaben sauber ordnen, Doppelgleisigkeiten abbauen und Finanzierung so regeln, dass Verantwortung und finanzielle Mittel zusammenpassen.

→ Indra Collini

Landesparteivorsitzende der NEOS NÖ

So, wie wir ihn in Österreich leben: Ja! Föderalismus ist grundsätzlich nichts Schlechtes – regionale Entscheidungen können näher bei den Bürger*innen sein. Aber das aktuelle System in Österreich ist zu kompliziert, zu teuer und zu ineffizient. Neun unterschiedliche Landesgesetze, Doppelgleisigkeiten und unklare Zuständigkeiten führen dazu, dass der ganze aufgeblähte Apparat viel Geld kostet, den Menschen aber wenig bringt. Wir brauchen klare Verantwortlichkeiten und den Mut, veraltete Strukturen zu reformieren.



2 Wäre die Zusammenlegung von Gemeinden sinnvoll?

→ Matthias Stadler

Pauschale Gemeindezusammenlegungen sind kein Allheilmittel. Entscheidend ist, ob dadurch tatsächlich bessere Dienstleistungen und effizientere Strukturen entstehen. Viel Potenzial liegt bereits in verstärkter interkommunaler Zusammenarbeit – etwa bei Verwaltung, Infrastruktur oder Beschaffung. Gemeinden müssen ihre Identität bewahren können, gleichzeitig aber dort kooperieren, wo Synergien sinnvoll genutzt werden können. Kommunen sind das Rückgrat Österreichs.

→ Karoline Mitterer

Die Gemeinden sind mitten in einem tiefgreifenden Einschnitt: Die Finanzierungsspielräume haben sich halbiert. Regionale Abstimmung von Dienstleistungen und Infrastrukturen ist daher Gebot der Stunde, um Effizienzen zu heben. Neben Fusionen sind hier auch Gemeindekooperationen oder der innovative Ansatz der Regionengemeinde geeignet. Alle drei Wege haben Vor- und Nachteile und brauchen geeignete Rahmenbedingungen, um wirksam zu werden und Akzeptanz zu sichern. Es muss regional statt nur lokal gedacht werden.

→ Johannes Pressl

Zwangszusammenlegungen sind keine tragfähige Antwort auf die Finanznot der Kommunen. Eine Gemeinde ist mehr als eine Verwaltungseinheit: Sie ist Heimat, Nähe, Ehrenamt, Identität und Vertrauen. Sinnvoller sind jedenfalls Kooperationen dort, wo sie Qualität erhöhen und Kosten senken – etwa bei gemeinsamer Abgabeneinhebung, Beschaffung oder der Digitalisierung. Unser Zugang ist klar: Zusammenarbeit stärken, aber Gemeinden nicht aus der Ferne am Reißbrett zusammenlegen.

→ Indra Collini

Es geht nicht um Zusammenlegungen um ihrer selbst willen, sondern darum, künftig gut organisierte, effiziente und lebenswerte Gemeinden sicherzustellen. Gemeinden haben viel zu leisten und wollen Bürger:innen ein attraktives Angebot bieten und das geht oft gemeinsam besser. Gerade kleine Gemeinden stoßen finanziell und personell an ihre Grenzen. Eine gemeinsame Verwaltung, ein gemeinsamer Fuhrpark sowie regional finanzierte Kultur-, Freizeit- und Sportangebote sparen Kosten und erhöhen die Qualität für Einwohner*innen.

3 Welche Reformen könnten die Kommunen finanziell entlasten?

→ Matthias Stadler

Kommunen brauchen vor allem mehr finanzielle Planungssicherheit und weniger zusätzliche Aufgaben ohne ausreichende Gegenfinanzierung. Notwendig sind eine faire Verteilung der Steuereinnahmen, einfachere Förderstrukturen und weniger bürokratische Vorgaben. Gleichzeitig müssen Investitionen der Städte als Motor für regionale Wirtschaft und Arbeitsplätze verstanden werden – denn starke Kommunen sichern auch die wirtschaftliche Stabilität des Landes.

→ Karoline Mitterer

Es braucht bessere Rahmenbedingungen für Gemeinden, denn alleine können sie die Krise trotz harter Konsolidierung nicht bewältigen. Ein zentraler Punkt ist eine Verringerung der Kofinanzierungsverpflichtungen der Gemeinden bei Landesaufgaben – vor allem bei Krankenanstalten und Pflege. Auch fehlen seit Jahrzehnten die Wertanpassung der Grundsteuer sowie weitere grundlegende Reformen bei gemeinschaftlich erbrachten Bereichen wie Bildung, Gesundheit und Pflege. Hier liegt viel Potenzial.

→ Johannes Pressl

Die Reformpartnerschaft von Bund, Ländern und Gemeinden bietet jetzt die Chance, Aufgaben neu zu ordnen und Finanzierung dementsprechend zu regeln. Unser Vorschlag: Gemeinden von der Finanzierung der Gesundheit entlasten; dafür übernehmen sie klar die Organisation der Kinderbetreuung. Das bedeutet Verantwortung aus einer Hand. Dazu braucht es weniger Bürokratie und einen starken Investitionsimpuls, damit aus kommunalen Plänen wieder Aufträge, Baustellen und Wertschöpfung in den Regionen werden.



→ Indra Collini

Viele Gemeinden stehen massiv unter finanziellem Druck, weil ihnen immer mehr Aufgaben übertragen werden, ohne ausreichend Geld dafür zu bekommen. Gleichzeitig verlieren wir durch Doppelstrukturen zwischen Bund, Ländern und Gemeinden enorme Summen. Gemeinden brauchen mehr finanziellen Spielraum, weniger Bürokratie und klare Zuständigkeiten. Wer effizient arbeitet, soll auch davon profitieren können. So bleibt wieder mehr Geld für Schulen, Kinderbetreuung oder Infrastruktur vor Ort.





KI ohne IT-Abteilung

Die Realität kleiner Betriebe: wenig Zeit, kein großes Budget, keine eigene IT-Abteilung, aber hoher Effizienzdruck. Wie Selbstständige und kleinere Unternehmen mit wenigen, niedrigschwelligen Anwendungen sofort produktiver werden können.

KOMMENTAR | Sandra Trummer-Gabler, world4you

Die tägliche Praxis zeigt, dass KI in fünf zentralen Feldern sofortigen Nutzen für kleine und mittlere Unternehmen stiftet. Besonders in der täglichen Kommunikation: Schreibassistenten wie ChatGPT oder Claude formulieren E-Mails, fassen lange Verläufe zusammen und übersetzen in Sekunden. Zweitens die eigene Website – mit wenigen Stichworten entstehen Entwürfe für Leistungsbeschreibungen oder Beiträge. Drittens die Angebotserstellung, bei der KI bestehende Inhalte strukturiert und zielgruppengerecht zuspitzt. Viertens das Verdichten von Informationen, also Protokolle, Zusammenfassungen, Auswertungen. Und fünftens die interne Organisation, wo Aufgaben und Prioritäten übersichtlicher gebündelt werden.

Was diese Felder verbindet, sind tägliche, klar abgrenzbare Tätigkeiten, die nicht von einer einzelnen perfekten Antwort abhängen. Hinzu kommt, dass die Werkzeuge heute in Microsoft 365, Google Workspace oder in modernen Website-Baukästen integriert sind – niemand muss mehr ein neues Programm erlernen.

Zeit gespart

Zeit ist in kleinen Betrieben die knappste Ressource. In der Kommuni-

kation sehen wir den schnellsten Effekt: Standardanfragen sind in einem Bruchteil der bisherigen Zeit beantwortet, und die Qualität bleibt konsistent. Der Hebel liegt nicht in der einen Aufgabe, die plötzlich halb so lang dauert, sondern in der Summe vieler kleiner Effekte.

Den besten Einstieg bieten Routinen, die ohne übertriebene Perfektion auskommen. Ganz oben steht das Verfassen wiederkehrender Texte – Auftragsbestätigungen, Standardantworten, Reklamationsschreiben, einfache Angebote. Solche Texte kosten täglich Zeit, verlangen aber selten kreative Höchstleistung. Ebenso geeignet ist das Aufbereiten von Inhalten für Website oder Social Media – ein Bereich, den viele Betriebe wo-



chenlang vernachlässigen, weil ihnen die Zeit fehlt. Weiters das Verdichten von Informationen, wie längere E-Mail-Verläufe, Vertragsentwürfe, Behördenschreiben. Meine Faustregel-Indikatoren: klein, regelmäßig oder eher nervig. Das Kleine oder Nervige kann vielleicht optimiert werden. Und nur was regelmäßig vorkommt, schärft die Übung darin. Aufgaben, die einmal im Quartal anfallen, eignen sich weniger. Bewusst nicht geeignet sind komplexe strategische Entscheidungen, sensible Personalfragen oder rechtliche Auslegungen – dort bleibt menschliches Urteil entscheidend.

KI entfaltet ihren Nutzen erst dort, wo sie ohne zusätzlichen Aufwand verfügbar ist – im E-Mail-System, im Office-Paket, im Website-Baukasten. Was bisher eine separate Anwendung war, ist heute eine Funktion im Programm, das man ohnehin täglich nutzt. Diese Integration senkt die Einstiegshürde und macht den Nutzen unmittelbar im Tagesgeschäft sichtbar. ■



Sandra Trummer-Gabler ist Geschäftsführerin des Hostinganbieters world4you mit über 130.000 Kund*innen, darunter viele Selbstständige, kleine Betriebe und Vereine.

Das Jobkarussell dreht sich

In den Chefetagen ist einiges in Bewegung.
Wer dockt wann bei welchem Unternehmen an?

Versierte Führungspersönlichkeit

SANDRA KOLLETH

Das Innsbrucker Beratungsunternehmen Implementing Partners erweitert seinen Gesellschafterkreis und holt Sandra Kolleth an Bord. Zuletzt sieben Jahre Geschäftsführerin von Miele Österreich, Slowenien und Kroatien, bringt Kolleth umfassende Erfahrung mit. Davor war sie 23 Jahre bei Xerox tätig, wo sie nach dem Wirtschaftsstudium vom Qualitätsmanagement über Vertrieb und Marketing in die Geschäftsleitung aufstieg. Neben ihrer Führungspraxis bildete sich Kolleth vielfältig weiter, u. a. zur systemischen Organisationsentwicklerin.



Experte für Quantentechnologie

FLORIAN FRÖWIS

Die Denkfabrik Diplomatic Council Quantum Leap (DCQL) hat Florian Fröwis zum Director Quantum Security ernannt. Er bleibt gleichzeitig Fachexperte für Quantum-Safe Solutions beim europäisch-amerikanischen Unternehmen ID Quantique. Das Genfer Unternehmen gehört zur IonQ-Gruppe und gilt als weltweit anerkannter Pionier im Bereich der Quantentechnologien. Fröwis schloss das Physikstudium an der Universität Innsbruck mit Auszeichnung ab und ist seit 2018 und, nach einem Intermezzo als CEO bei Nutshell Quantum-Safe in Wien, wieder ab 2024 bei ID Quantique tätig.



Kontinuierliche Entwicklung

DANIEL BRUNBAUER

Daniel Brunbauer hat die Position des General Managers European Logistics der Dachser Niederlassung in Himberg übernommen. Der 50-Jährige kennt die Transport- und Logistikbranche von der Pike auf. Nach der Ausbildung zum Speditionskaufmann bei Schachinger Transport & Logistik war er als Disponent für internationale Charter tätig. Die Funktion als Gruppenleiter des Osteuropaverkehrs hatte er ab 2023 auch bei Dachser inne, bekleidete jedoch in Folge weitere zentrale Führungspositionen. Zuletzt zeichnete er als Speditionsleiter des Logistikzentrums Wien verantwortlich.



Weibliches Führungsteam

MARTINA MAURER

Die Kärntnerin Martina Maurer hat beim Salzburger Payment-Spezialisten hobex die Rolle der Chief Commercial Officer (CCO) übernommen. Sie verantwortet die gesamte kommerzielle Strategie des Unternehmens in den Bereichen Marketing und Vertrieb. Maurer verfügt über ein Jahrzehnt Erfahrung in den Bereichen Payment, Produktmanagement und strategische Führung. Sie startete nach dem Studium an der WU ihre Karriere bei Accenture und wechselte danach zu SIX Payment Services, bis sie in der Bawag Group zentrale Führungspositionen übernahm.

Digitale Assets



Das neue Geld- ÖKOSYSTEM

Der Markt für digitale Vermögenswerte und neue Zahlungsmodelle wächst rasant. Kryptowährungen und Stablecoins werden zunehmend zu einem zentralen Bestandteil der Finanzwirtschaft und bringen etablierte Marktteilnehmer in Zugzwang – auch in Österreich.

TEXT | Angela Heissenberger

Das Finanzsystem steht an einem Wendepunkt. FinTechs sind aus der Nische der digitalen Zahlungsdienstleistungen zu einem zentralen Bestandteil internationaler Transaktionen herangewachsen. Wie Wertströme künftig übertragen, abgewickelt und gespeichert werden, verändert sich grundlegend: Öffentliche Blockchains, digitale Währungen und tokenisierte Vermögenswerte haben im institutionellen Finanzsektor Einzug gehalten. Was einst als Krypto-Spielwiese für Nerds galt, hat die Kapitalmärkte erobert.

Dahinter stehe kein vorübergehender Hype, sondern konkreter Nutzen, sagt Birgit Kraft-Kinz, Initiatorin von P19, der europäischen Plattform für Payment Pioneers: »Grenzüberschreitende Zahlungen, programmierbare Verträge, tokenisierte Vermögenswerte – das sind die klaren Felder. Gerade für Unternehmen mit internationalen Lieferketten oder fragmentierten Zahlungsströmen entstehen echte Effizienzgewinne. Wer früh einsteigt, hat einen echten Wettbewerbsvorteil.«

Für Firmenkunden bedeutet das vor allem schnelle, transparente, zeitunab-

hängige und kostengünstige Services im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr. Geld und Wertpapiere können über unterschiedliche Systeme hinweg übertragen und verwaltet werden, während Sicherheitsmechanismen garantieren, dass Lieferung und Zahlung gleichzeitig erfolgen. In Ländern mit hoher Inflation bieten sie Zugang zum US-Dollar und helfen, Vermögen stabil zu sichern. Darüber hinaus können Zahlungsvorgänge im Geschäftsalltag künftig automatisiert und Lieferketten effizienter gestaltet werden.

Foto: iStock, Bluechip

In Sekunden erledigen

Für Banken und Zahlungsdienstleister stellt sich nicht mehr die Frage, ob sie auf den Zug aufspringen sollen, sondern wie sie sich künftig auf diesem stark wachsenden Geschäftsfeld positionieren werden. Stablecoins & Co. werden klassische Bankservices nicht ablösen, ist Payment-Expertin Birgit Kraft-Kinz überzeugt: »Aber sie werden klassische Bankservices unter enormen Innovationsdruck setzen. Wo Transaktionen heute Tage dauern und Gebühren schlucken, kann Technologie das in Sekunden erledigen. Banken, die das ignorieren, verlieren Relevanz – nicht über Nacht, aber stetig.«

Der Markt ist 100 Billionen US-Dollar schwer – die Platzhirsche sind Mastercard, Visa und PayPal. In Europa laufen zwei Drittel aller Transaktionen über diese US-Zahlungsdienstleister. Die Raiffeisen Bank International (RBI) und die Bank Austria sind aus den Verträgen mit Visa bzw. Card Complete bereits ausgestiegen und betreiben das Kreditkartengeschäft nun selbst. Stablecoins, die derzeit technisch ausgereifteste Form des Zah-

lungsverkehrs, spielen dabei eine zentrale Rolle.

»Krypto-Zahlungen werden sich in bestimmten Bereichen durchsetzen: B2B, internationale Überweisungen, Kartenzahlungen und Treasury«, sagt Benjamin Levit, Gründer und CEO von Bluechip, der weltweit ersten Ratingagentur für Stablecoins. »Stablecoins wachsen dort stark durch niedrigere Kosten und schnelle Abwicklung. Langfristig werden sie zur unsichtbaren Infrastruktur und nicht mehr als eigenständiges Krypto-Feature wahrgenommen.«

Digitales Kassenbuch

Im Wettbewerb um das riesige Geschäft bringen sich neun europäische Großbanken mit der Ausgabe eines gemeinsamen Stablecoins in Stellung, um eine eigenständige Alternative im Zahlungsverkehr zu schaffen. Neben der RBI aus Österreich sind die ING (Niederlande), die DekaBank (Deutschland), UniCredit und Banca Sella (Italien), die CaixaBank (Spanien), KBC (Belgien), SEB (Schweden) und die Danske Bank (Dänemark) mit an Bord. Ab Mitte 2026 soll ein Stablecoin entsprechend der MiCAR-Verordnung der EU auf Euro-Basis, beaufsichtigt von der niederländischen Zentralbank, auf den Markt kommen. Um Kursschwankungen auszuschließen, wird das digitale Zahlungsmittel an stabile Vermögenswerte gekoppelt sein. Im Gegensatz zu Kryptowährungen wie Bitcoin oder Ethereum soll der Stablecoin damit eine konstante Wertstabilität gewährleisten. Privaten Kleinanleger*innen bis zu großen Hedgefonds bietet sich damit die



Möglichkeit, Geld im Krypto-Ökosystem wertstabil zu parken.

»Wir sind dem Konsortium beigetreten, weil wir von den Vorteilen eines Multi-Banken-Ansatzes bei der Emission von Stablecoins überzeugt sind«, sagte RBI-Vorstandsvorsitzender Johann Strobl anlässlich der Ankündigung im September 2025. »Wir glauben, dass Stablecoins das Potenzial haben, interne Prozesse zu transformieren und unseren Kunden schnellere und kostengünstigere Transaktionen und Zahlungsoptionen zu bieten.« Die neue Währung nutzt die Blockchain-Technologie als Grundlage und bietet ein transparentes, für alle einsehbares digitales Kassenbuch. Kund*innen erhalten Wallets zur sicheren Aufbewahrung ihrer digitalen Vermögenswerte von Wertpapieren bis zu Kryptowährungen.

Gegen die US-Dominanz

Ein weiteres Bankenkonsortium aus zehn internationalen Großbanken – darunter Deutsche Bank, Bank of America, Goldman Sachs, UBS, Barclays und BNP Paribas – hat ein Stablecoin-Projekt angekündigt, das an eine G7-Währung gebunden sein soll. Doch auch den Stablecoin-Markt dominieren drei US-amerikanische Anbieter: Tether, Circle und Ripple. Präsident Donald Trump erleichterte im Juli 2025 mit dem Genius Act die regulatorischen Rahmenbedingungen in den USA.

Indessen entwickelt sich Wien zu einem beliebten Standort für internationale Kryptobörsen in Europa. Mit Jahresbeginn 2026 eröffnete KuCoin, 2017 in China gegründet mit Hauptsitz auf den Seychellen, in Wien seine Europa-Zentrale. Mit Oliver Stauber, dem ehemaligen Chief Legal Officer von Bitpanda, als CEO und Christian Niedermüller, dem früheren Blocktrade-CEO, als COO holte man zwei ausgewiesene Experten in die Geschäftsleitung.

Das in Singapur ansässige Unternehmen Bybit, eine der weltweit größten Kryptobörsen, rollt seit Sommer 2025 aus-



Benjamin Levit, Bluechip: »Regulierung ist ein Fortschritt, aber keine vollständige Lösung.«

Digitale Assets

World Crypto Rankings 2025

Rang	Staat	Indexwert
1	Singapur	7,5
2	USA	7,3
3	Litauen	6,3
4	Schweiz	6,0
5	Vereingte Arabische Emirate	6,0
6	Irland	6,0
7	Kanada	5,9
8	Niederlande	5,7
9	Vietnam	5,6
10	Hongkong	5,5
11	Australien	5,5
12	Estland	5,5
13	Ukraine	5,3
14	Großbritannien	5,3
15	Österreich	5,1
16	Polen	5,0
17	Philippinen	5,0
18	Deutschland	5,0
19	Nigeria	4,9
20	Südkorea	4,8

Quelle: Bybit x DL Research World Crypto Rankings 2025

↑ Analysiert wurden vier Dimensionen der Nutzung von Kryptowährungen: die Verbreitung unter Anwender*innen, die transaktionale Nutzung, institutionelle Voraussetzungen und die kulturelle Verankerung. Österreich (Platz 15) und punktete mit wissenschaftlichem Diskurs und der engen regulatorischen Anbindung an die MiCAR-Verordnung der EU.

gehend von Wien seine Services in Europa aus. »Wien wurde bewusst als Standort für den europäischen Hauptsitz gewählt – dank seiner zentralen Lage, der starken rechtlichen und finanziellen Infrastruktur und des Zugangs zu hochqualifizierten, mehrsprachigen Fachkräften«, begründete Mazurka Zeng, CEO Bybit EU, die Entscheidung für die österreichische Hauptstadt. »Österreichs progressive Haltung zu Innovation im Finanzbereich



↑ Kryptowährungen sollen zu einem alltäglichen Zahlungsmittel werden – für alle Transaktionen, auch per QR-Code und im Handel.

und das sich entwickelnde Sandbox-Modell für digitale Vermögenswerte machen den Standort zu einem idealen Ausgangspunkt für paneuropäische Kryptodienstleistungen. «Langfristig will Bybit in Wien über 100 Personen beschäftigen.

Von der FMA erhielt das Unternehmen im Mai 2026 die MiCAR-Lizenz für Geschäfte in der gesamten EU. Mit dem Launch von Bybit Pay geht das Unternehmen bereits den nächsten Schritt – vom Trading-Angebot zu einem integrierten Zahlungssystem. Digitale Vermögenswerte können innerhalb der Bybit-App für jegliche Transaktionen genutzt werden – auch im Handel, zwischen anderen Nutzer*innen oder für grenzüberschreitende Überweisungen. Auch Zahlungen per QR-Code und der Umtausch in Fiat-Währungen wie Euro oder US-Dollar sind geplant. Kryptowährungen sollen damit zu einem alltäglichen Zahlungsmittel werden.

Mögliche Lücken

Doch wie steht es um die Sicherheit dieser Zahlungssysteme? Die EU hat mit der »Markets in Crypto-Assets Regulation« (MiCAR), die seit 2025 in allen Mitglied-

staaten gilt, einen klaren Rechtsrahmen geschaffen. Die wichtigsten Punkte: Auf Stablecoins dürfen keine Zinsen gezahlt werden und Emittenten müssen ein Reservevermögen aus liquiden Anlagen nachweisen. »Regulierung ist ein Fortschritt, aber keine vollständige Lösung«, zeigt sich Bluechip-CEO Benjamin Levit dennoch skeptisch. »MiCAR (EU) und Genius (USA) verlangen getrennte, insolvenz-sichere Reserven und erhöhen die Sicherheit, bringen aber auch neue Lücken: Bankeinlagen schaffen Gegenpartierisiko, Renditen sind verboten. Krypto-besicherte Modelle werden oft ignoriert.« Deshalb seien unabhängige Ratings wie das SMIDGE-Framework von Bluechip wichtig, so Levit: »Es misst, was Regulierer ausblenden, und bewertet Stablecoins vergleichbar über Regionen hinweg.«

Auch die Europäische Zentralbank (EZB) plant mit dem digitalen Euro die Einführung eines neuen Zahlungssystems. Die abgesicherte Digitalwährung soll wie Bargeld nutzbar sein, aber nicht auf einem Bankkonto, sondern in einem sogenannten Wallet via Smartphone oder Karte verfügbar sein. Der Zusatznutzen für Banken und Zahlungsdienstleister ist jedoch fraglich, zumal die eigenen Initiativen deutlich früher am Markt sein dürften. Zumindest zeitlich dürfte der Stablecoin von RBI & Co. die Nase vorn haben – auch wenn das Bezahlen an der Supermarktkassa noch in weiter Ferne liegt. ■



← Birgit Kraft-Kinz, P19: »Banken, die diese Entwicklung ignorieren, verlieren stetig an Relevanz.«

Foto: P19



Der digitale Euro

BANKEN Die Europäische Zentralbank (EZB) startete 2021 das Projekt »Digitaler Euro«, um die US-Dominanz im globalen Zahlungsverkehr zu brechen. Bei der österreichischen Bevölkerung stößt eine digitale Währung nicht unbedingt auf Gegenliebe. Viele Menschen fürchten die mögliche Abschaffung des Bargelds. Das digitale Bezahlen nimmt zwar stetig zu, 55 % aller Transaktionen werden aber noch immer mit Bargeld getätigt. An der Bedeutung physischer Banknoten und Münzen will die Oesterreichische Nationalbank deshalb gar nicht rütteln. Mit dem digitalen Euro soll jedoch, vor allem im Online-Handel, eine europäische Alternative zu US-Zahlungsdienstleistern aufgebaut werden, wie Petia Niederländer, Leiterin der Hauptabteilung Zahlungsverkehr, bestätigt: »Der digitale Euro wäre als digitales Zentralbankgeld eine gebührenfreie und sichere Möglichkeit für digitales Bezahlen.«

Auch die Banken und Zahlungsdienstleister, die längst in andere Lösungen investieren, sehen die geplante Einführung kritisch, greift sie doch in ein für sie höchst einträgliches Geschäftsfeld ein. Die Transaktionen wären günstiger und sicherer, argumentiert hingegen die EZB. Beim digitalen Euro sei sichergestellt, dass keine System- oder Abwicklungsgebühren anfallen. Für die Verschlüsselung sämtlicher Daten soll eine neue Technologie eingesetzt werden.



Petia Niederländer leitet die Hauptabteilung Zahlungsverkehr in der Oesterreichischen Nationalbank.

Kleine Begriffskunde



1

Krypto-Assets

VERMÖGEN Dabei handelt es sich um digitale, handelbare Vermögenswerte, die auf einer Blockchain oder einer ähnlichen Technologie basieren. Sie dienen als Anlagegüter, Spekulationsobjekte oder digitale Nutzungsrechte. Sie sind dezentral, kryptografisch gesichert und können nicht gefälscht werden.

2

Digitales Geld

WÄHRUNG Virtuelle Währungen dienen als Tauschmittel oder Wertspeicher, sind aber meist keine gesetzlichen Zahlungsmittel. Es gibt Coins (eigenständige Kryptowährungen, die auf ihrer eigenen Blockchain laufen, wie z. B. Bitcoin) und Stablecoins (Kryptowährungen, deren Wert an stabile Vermögenswerte, z. B. US-Dollar, gekoppelt ist).

3

Token

EINHEITEN Das sind digitale Einheiten, die auf einer bestehenden Blockchain (z. B. Ethereum) erstellt werden. Man unterscheidet Utility Token (gewähren Zugang zu einem bestimmten Dienst oder Produkt), Security Token (digitale Abbildung von Wertpapieren oder Vermögenswerten) und Non-Fungible Token (digitale Echtheitszertifikate für Kunstwerke).

4

Wallet

SPEICHER Darunter versteht man ein digitales Tool zur Speicherung und Verwaltung von Kryptowährungen. Es gibt Hot Wallets (online und verbunden, der Schlüssel wird der Kryptobörse anvertraut) und Cold Wallets (offline, der Schlüssel bleibt im Besitz der Anleger*in), die je nach Bedarf für schnellen Handel oder Sicherheit verwendet werden.



»Über den Zahlungsverkehr hinaus«

Banken, Börsen und Fintechs positionieren sich im digitalen Asset-Ökosystem. Wie Capgemini-Finanzexperte Kieran Mullaley beobachtet, bewegt sich der Markt schrittweise von der reinen Experimentierphase hin zur praktischen Umsetzung.

➔ *Wie wird sich der globale Handel durch Stablecoins verändern?*

Kieran Mullaley: Wir sehen Stablecoins zunächst als ergänzende Infrastruktur neben bestehenden Bankensystemen – insbesondere dort, wo Unternehmen schnellere Abwicklungen, mehr Transparenz und eine permanente Liquiditätsbewegung benötigen. Dabei entwickeln sich Stablecoins nicht isoliert: Tokenisierte Einlagen und digitale Zentralbankwährungen (CBDCs) schreiten parallel voran und deuten gemeinsam auf eine Neugestaltung der globalen Geldbewegungen hin. Anstatt traditionelle Finanzsysteme vollständig zu ersetzen, werden Stablecoins diese voraussichtlich effizienter und transparenter machen.

➔ *Welche Vorteile bietet die Tokenisierung von Vermögenswerten?*

Mullaley: Die Tokenisierung von Vermögenswerten ermöglicht es, finanzielle und reale Vermögenswerte digital auf Distributed-Ledger-Systemen abzubilden und verbessert Transparenz, Nachvollziehbarkeit und operative Effizienz. Auf operativer Ebene können Smart Contracts Prozesse wie Abwicklung, Verwaltung und Compliance automatisieren und so manuelle Eingriffe und operative Komplexität reduzieren. Zudem ermöglicht Tokenisierung den anteiligen Besitz traditionell illiquider Vermögenswerte, wodurch der Zugang für Investoren erweitert und die Liquidität erhöht werden kann. Ein besonders überzeugender Anwendungsfall ist die Mobilität von Vermö-



genswerten und Sicherheiten. Durch die Möglichkeit, Sicherheiten in Echtzeit über Unternehmen und Ländergrenzen hinweg zu bewegen, können Corporate- und Investmentbanken ihre Bilanzliquidität untertägig steuern und die derzeit aufgrund operativer Reibungsverluste gehaltenen Kapitalpuffer deutlich reduzieren.

Aus unserer Sicht liegt die eigentliche Chance darin, Finanzprozesse über Zahlungen, Treasury und Wertpapiere hinweg programmierbarer, vernetzter und effizienter zu gestalten. Mit zunehmender Marktreife könnte Tokenisierung operative Reibungsverluste reduzieren und neue Formen von Liquidität und Vermögenszugang ermöglichen. Die Association for Financial Markets in Europe schätzt, dass europäische Emittenten seit 2021 Anleihen im Wert von rund vier Milliarden Euro auf Distributed-Ledger-Technologie emittiert haben. Dies zeigt, dass sich der Markt schrittweise von der reinen Experimentierphase hin zur praktischen Umsetzung bewegt.



Kieran Mullaley ist Global Head of the Capital Markets Practice bei Capgemini.

➔ *Welche Geschäftsmodelle sind möglich?*

Mullaley: Rund um Stablecoins und tokenisierte Vermögenswerte entstehen verschiedene Geschäftsmodelle. Stablecoin-Emittenten erzielen Erträge durch Reservemanagement und transaktionsbezogene Dienstleistungen. Gleichzeitig ermöglicht das Modell »Stablecoin-as-a-Service« Banken und Fintechs, eigene digitale Vermögenswerte unter ihrer Marke auszugeben, ohne selbst eine Blockchain-Infrastruktur aufbauen zu müssen. Dieses Modell findet zunehmend Eingang in den Mainstream der Finanzwelt, u.a. durch Initiativen wie die Tokenized Asset Platform (VTAP) von Visa.

Entlang der Wertschöpfungskette positionieren sich Institutionen für Rollen im digitalen Asset-Ökosystem – von Börsen und Zentralverwahrern über Verwahrstellen bis hin zu Banken und Fintechs. Unternehmen erkennen, dass sie es sich nicht leisten können, dieser Entwicklung untätig gegenüberzustehen.

Langfristig geht die Chance über den Zahlungsverkehr hinaus. Tokenisierte Finanzstrukturen könnten schrittweise interoperablere und programmierbare Ökosysteme in den Bereichen Zahlungen, Kreditvergabe, Treasury und Asset-Servicing ermöglichen. Wer frühzeitig Fähigkeiten, Partnerschaften und Kundenvertrauen aufbaut, wird besser positioniert sein, wenn sich diese Ökosysteme weiterentwickeln.

Daten suchen die Nähe zu anderen Daten

Wie KI die technische Architektur der IT-Branche verändert und welche Rolle Rechenzentrumsstandorte für Unternehmen spielen können.

➤ *Digital Realty baut den Standort Wien-Floridsdorf aus. Wie ist der Baufortschritt und mit welcher Nachfrage rechnen Sie für Ihre Rechenzentrumsinfrastruktur in den nächsten Jahren?*

Yves Zischek: Wir bauen in Floridsdorf aktuell den größten Rechenzentrums-campus in Österreich mit einer zusätzlichen Kapazität von 40 Megawatt. Die Leistung am Standort beträgt derzeit etwa 25 MW, langfristig fassen wir durchaus eine Größenordnung von 100 MW ins Auge. Das Projekt wird in Etappen umgesetzt, um flexibel auf die Anforderungen der Unternehmenskunden reagieren zu können. Die Eröffnung der ersten Tranche ist für November 2026 geplant, mit den bereits ersten Kunden.

➤ *Wie wirkt sich dieser Hunger nach KI-Ressourcen auf die technische Architektur Ihrer Rechenzentren aus?*

Yves Zischek: Die operative Herausforderung ist gewaltig, da wir heute einen technologischen Spagat zwischen traditionellen Unternehmensanwendungen mit geringer Leistungsdichte und hochperformanten KI-Systemen bewältigen müssen. Während klassische IT-Umgebungen oft nur ein bis drei Kilowatt pro Rack benötigen, verlangen moderne KI-Szenarien Dichten von bis zu 250 Kilowatt, was eine Abkehr vom klassischen Hohlboden hin zu innovativen Kühlkonzepten über die Decke und »Liquid-to-Liquid«-Systemen erfordert. In unserem neuen Gebäude am Standort Zürich testen wir bereits diese hybriden Ansätze, die es ermöglichen, sowohl Standard-Server als auch wassergekühlte High-Density-Racks im selben Raum effizient zu betreiben. Interessan-



↑ Yves Zischek ist Managing Director von Digital Realty in Österreich und der Schweiz.

terweise begünstigt KI sogar die Nachhaltigkeit, da diese Systeme mit höheren Betriebstemperaturen arbeiten können, was die effiziente Einspeisung der Abwärme in städtische Fernwärmenetze erleichtert.

➤ *Viele Unternehmen betreiben ihre Server-Infrastruktur nach wie vor im eigenen Haus. Warum – oder wann – sehen Sie einen Wechsel zu einem professionellen Co-Location-Partner wirtschaftlich sinnvoller?*

Yves Zischek: Die Argumente liegen klar bei der Effizienz und der massiven Senkung der Betriebskosten, wie Beispiele zeigen. Einzelne Kunden haben durch die Auslagerung zu uns ihre Aufwände um den Faktor zehn reduzieren können. Ein eigenes Rechenzentrum, vielleicht im Keller eines Bürogebäudes, ist selten auf maximale Energieeffizienz optimiert. Die Energiekosten laufen mit den Betriebskosten des Gebäudes oft einfach mit.

Bei einem dezidierten Rechenzentrumsstandort wie von Digital Realty überwachen Spezialisten den Betrieb rund um die Uhr und setzen hocheffiziente Kühlsysteme ein – das ist unser Kerngeschäft. Zudem profitieren Kunden von der sogenannten »Data Gravity«: Daten suchen die Nähe zu anderen Daten.

In unseren Zentren entstehen Ökosysteme aus Cloud-Providern, KI-Anbietern und Geschäftspartnern, das über direkte, kurze Leitungswege neue Synergien ermöglicht. Wir setzen mit einer Business-Initiative auch auf die persönliche Vernetzung unserer Unternehmenskunden untereinander. Und mit unserer PlattformDIGITAL bieten wir die Möglichkeit, lokale Softwareservices auf Knopfdruck global in über 400 Rechenzentren verfügbar zu machen, was gerade für österreichische Boutique-Firmen ein enormes Skalierungspotenzial ohne das Risiko hoher Auslandsinvestitionen bedeutet. ■



Unterschätzter Wachstumstreiber

Mit der Forschungsprämie und der FFG-Förderung stehen Österreichs Wirtschaft effiziente Hebel für die Finanzierung von Innovationen zur Verfügung. Doch viele Unternehmen lassen diese Potenziale ungenutzt.

TEXT | Angela Heissenberger

Manche Mythen halten sich beharrlich – das wissen auch die Steuerberaterin Natascha Stornig-Wisek und die Chemikerin Sonja Schitter-Sollner. Beide Expertinnen der Kanzlei LeitnerLeitner beraten Unternehmen hinsichtlich möglicher Förderpotenziale im F&E-Bereich. »Wir entwickeln doch nur direkt für den Kunden« oder »Der Aufwand für die Antragstellung ist viel zu groß« sind nur zwei Argumente, mit denen sie häufig konfrontiert sind.

Diese Vorurteile lassen sich leicht entkräften: Die Forschungsprämie ist ein bewusst niederschwellig gestaltetes Instrument, das rasch finanziellen Spielraum für Investitionen schafft. 14 % der F&E-Aufwendungen werden über das Finanzamt als Cash-Back rückerstattet, unabhängig von der Ertragssituation. »Die Forschungsprämie ist ein direkter Liquiditätshebel für Unternehmen. Sie stärkt die Innovationskraft, auch rückwirkend und in Kombination mit weiteren Förde-

rungen«, erklärt Natascha Stornig-Wisek. Förderfähig sind Projekte, die neuartig sind, über Routineänderungen hinausgehen und auf wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen aufbauen. Im Fokus steht besonders die experimentelle Entwicklung von verbesserten Produkten, Verfahren oder Materialien. »Viele Unternehmen unterschätzen, wie breit der F&E-Begriff tatsächlich gefasst ist«, meint Sonja Schitter-Sollner. Auch hinsichtlich der Organisationsform bietet die Forschungsprämie Spielraum: Für Auftragsforschung gibt es im EU- oder EWR-Raum eine Prämie von bis zu 140.000 Euro pro Jahr, für eigenbetriebliche Forschung gilt keine Obergrenze. In die Bemessungsgrundlage fallen neben Löhnen und Gehältern auch Materialkosten, Investitionen in Gebäude und Anlagen sowie anteilige Gemeinkosten.

Chance für KMU

Zusätzlich zur Forschungsprämie können Unternehmen auch eine F&E-Di-

rektförderung der Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) beantragen. Diese ist für wirtschaftlich heiklere Vorhaben gedacht, die einen hohen Innovationsgrad und ein hohes technologisches Risiko aufweisen. Gefördert werden 70 % der Forschungsaufwendungen mit einem Mix aus Zuschuss und optionalem Darlehen. Der Zuschuss beträgt maximal drei Millionen Euro pro Jahr, beschränkt auf maximal fünf Jahre. Die Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren ist damit fast bis zur Marktreife finanzierbar.

Trotz der attraktiven Rahmenbedingungen scheuen viele Unternehmen die Antragstellung – sei es wegen vermeintlicher Komplexität der Einreichung oder Unsicherheit, ob ihre Projekte auch innovativ genug sind. »Unternehmen unterschätzen häufig ihre eigenen Entwicklungsleistungen. Gerade in KMU finden viele förderfähige Aktivitäten statt, sie werden nur nicht als solche erkannt«, sagt Stornig-Wisek. So sind Produkte oder Verfahren, die für einzelne Kunden entwickelt wurden, nicht per se von der FFG-Förderung ausgenommen. Entscheidend ist, ob im Rahmen des Projekts übertragbares Wissen entsteht, das im Unternehmen bleibt und bei anderen Anwendungen eingesetzt werden kann.

Die Befürchtung, dass sensible Informationen nach außen dringen, kann Expertin Schitter-Sollner ausräumen: »Gerade bei strategischen Zukunftsthemen ist diese Sorge verständlich, aber unbegründet.« Für Förderstellen und Gutachten gilt eine gesetzlich verankerte Geheimhaltungspflicht – Unternehmensdaten sind somit verlässlich geschützt. ■



Maschinensturm im Anzug

Buhrufe, Proteste, Gewalt: Es regt sich vermehrt Widerstand gegen die verordnete AI-Revolution.

TEXT | Rainer Sigl

Die historischen Ludditen haben keine gute Nachrede. Anfang des 19. Jahrhunderts probten unter diesem Namen erboste Textilarbeiter den Aufstand gegen die beginnende Industrialisierung. 1812 zerstörten die Protestierenden zahlreiche industrielle Woll- und Baumwollspinnereien, die »Maschinenstürmer« mussten gewaltsam unter Aufbietung von 12.000 Soldaten niedergeschlagen werden. Es folgten Massenprozesse, Hinrichtungen und Deportationen – und eine nachhaltig wirksame Verleumdungskampagne der Arbeitskämpfe als fortschrittsfeindlich und rückwärtsgewandt.

In Wahrheit richtete sich der Zorn der Ludditen nicht stumpf gegen »Modernisierung«, sondern gegen damit einhergehende verstärkte Ausbeutung und systematische Verschlechterung ihrer Lebensbedingungen.

Auch 2026 liegt Maschinensturm in der Luft, und auch diesmal wird er als Fortschrittsfeindlichkeit abgetan. AI wird alles ändern, so tönt es seit Jahren vor allem vonseiten ihrer Erschaffer. Der Zweiklang aus Hype und wiederholter Warnung vor den Gefahren angeblich

übermächtiger AI mag mehr oder weniger in der Realität verankert sein, sein Effekt ist auf jeden Fall kalkuliert: die absolute Alternativlosigkeit dieser technologischen Weiterentwicklung in den Köpfen fest zu verankern – und die Gegnerschaft dazu als weltfremd und vor allem sinnlos zu brandmarken. »Resistance is futile«, wie es vonseiten gewisser Sympathieträger aus der Science-Fiction-Welt so schön heißt.

Widerstand ist nicht zwecklos

In »Star Trek« wie auch in der Realität lässt sich nicht jede und jeder von dieser Behauptung zur sanftmütigen Kapitulation überreden. Der AI Backlash äußert sich schon jetzt vereinzelt radikal und gewaltsam in Attacken auf AI-Galionsfiguren wie Sam Altman und organisiert sich zunehmend in Form von Bürgerinitiativen und Protest gegen den Ausbau gewaltiger Data-Center oder die wachsende Macht von AI-Überwachungstechnologie.

Vor allem aber schwillt das gesamtgesellschaftliche Ressentiment. Aktuelle Umfragen ergeben, dass AI von wachsenden Teilen der Bevölkerung negativ gese-

hen wird – ein denkwürdiger Kontrast zu früheren technologischen Innovationsthemen.

Es ist kein Zufall, dass sich in den letzten Wochen diese Ablehnung nicht an bildungsfernen Stammtischen, sondern ausgerechnet an US-amerikanischen Universitäten manifestiert – immerhin reißt der AI-Hype hier direkt klaffende Wunden in die berufliche Zukunft einer ganzen Generation. Bei gleich mehreren Uni-Abschlussreden schlug diversen Größen aus der Techbranche offene Feindseligkeit entgegen.

Dass der frühere Google-CEO Eric Schmidt bei seiner Lobeshymne auf AI von den tosenden Buhrufen der jungakademischen Zuhörerschaft an der University of Arizona sichtlich überrascht war, ist ein greifbarer »Sollen sie doch Kuchen essen«-Moment. Auch den Ludditen von heute geht es nicht um stumpfe Technikfeindlichkeit, sondern um Gerechtigkeit – und die wachsende Angst um die eigene Zukunft. Diesen Widerstand als pure neo-ludditische Gestrigkeit abzutun, wird den AI-Evangelisten in ihren Hype-Blasen zunehmend schwerer fallen. ■



Versorgung offen und rentabel

Der Irakkrieg hat erneut die Verwundbarkeit der europäischen Versorgungssicherheit offengelegt. Vertreter der Industrie plädieren für Technologieoffenheit und fordern eine Korrektur der Automotive-Strategie der Europäischen Kommission. Die Rentabilität erneuerbarer Kraftstoffe ist indessen noch überschaubar.

TEXT | Angela Heissenberger

Die Vorschläge der Europäischen Kommission zum neuen Automotive-Paket stoßen vor allem in der Industrie auf Kritik. Statt der angekündigten Technologieoffenheit liege der Fokus weiterhin auf einseitiger Förderung batterieelektrischer Antriebe – das Aus für den Verbrennungsmotor sei damit faktisch besiegelt. Im Mittelpunkt der »Energy Transition Innovation Talks« Anfang Mai in Wien stand deshalb der Zero-Emission-Ansatz.

Die Industrie und einige Wissenschaftler sehen E-Fuels als logische, klimaneutrale Nachfolger für Benzin und Diesel. So sprach sich Christian Beidl, Leiter des Instituts für Verbrennungskraftmaschinen und Fahrzeugantriebe an der TU Darmstadt, für eine technologieoffe-

ne Betrachtungsweise aus: »Leider erleben wir eine polarisierte unsymmetrische Diskussion zu E-Mobilität. Aber E-Antriebe und Verbrennungsmotoren ergänzen einander.« Ohne speicherbare grüne Kraftstoffe sei kein stabiles Energiesystem



möglich und daher auch keine Resilienz.

Auch Jürgen Roth, Präsident der eFuel Alliance Österreich, unterstrich die Bedeutung einer breiten Diversifizierung: »Es fahren gerade einige Züge aus dem Bahnhof – die sollte die EU nicht verpassen. Nichtfossile Kraftstoffe sind ein Schlüssel zur Verminderung der Abhängigkeit von Erdölimporten und haben am meisten Reduktionspotenzial.« Fahrzeuge, die mit nachhaltigen Kraftstoffen betrieben werden, sollten deshalb gleichwertig wie E-Autos behandelt werden. Trotz steigenden E-Auto-Anteils seien



Christian Beidl, TU Darmstadt: »E-Antriebe und Verbrennungsmotoren ergänzen einander.«

drei Viertel aller neuzugelassenen Fahrzeuge noch immer Verbrenner. Gehe man von einer Behaltdauer von durchschnittlich zwölf Jahren aus, bleibe der Bedarf weiterhin immanent, argumentiert Roth.

Hoher Aufwand

E-Fuels sind im Grunde keine neue Erfindung. Bereits 1925 meldeten die deutschen Chemiker Franz Fischer und Hans Tropsch ein Verfahren zur industriellen Herstellung synthetischer Kohlenwasserstoffe zum Patent an. An dieser Technologie hat sich seither nicht viel geändert. Der hohe Energieaufwand ist bis heute das größte Manko. In einem Liter Benzin können rund 43 Megajoule Energie gespeichert werden. Für die Herstellung eines Kilogramms E-Fuels werden jedoch rund 240 Megajoule benötigt – weniger als ein Sechstel der aufgewendeten Energie landet schließlich in dem synthetischen Kraftstoff.

Die negative Energiebilanz wurde im Vorjahr von einer deutschen Metastudie des Forums Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft (FÖS) bestätigt, die u.a. Erkenntnisse des ADAC und der Internationalen Energieagentur (IEA) analysierte. Es sei demnach wesentlich effizienter, ein Fahrzeug gleich mit Strom zu betreiben, als aus großen Mengen an Strom zunächst synthetische Kraftstoffe zu erzeugen, um diese dann in Autos zu verbrennen.

Aus diesem Grund fokussierte die eFuel- und Wasserstoff-Wirtschaft lange Zeit auf Sektoren, in denen die direkte Elektrifizierung an ihre Grenzen stößt, wie dem Schwerlastverkehr, der Luft- und Schifffahrt. Experte Beidl rät jedoch zu einer Abkehr von dieser »Hard-to-Abate«-Strategie: »Wir brauchen die breite Masse.« Der Verkehrssektor könne einen Market-Pull erzeugen und damit auch der wirtschaftlichen Rentabilität von erneuerbaren Kraftstoffen nützen. Deutschland will bis 2030 allein für den Straßenverkehr 670 Millionen Liter E-Fuels bereitstellen. Auch China mache sich auf den Weg, die Mobilität neu zu erfinden – in gewichtsreduzierten Fahrzeugen mit elektrischem Antrieb und Verbrennermotor.



Testlabor Formel 1

»Eine Technologie allein wird das Klima nicht retten«, ist auch Helmut Weiwurm, Vorstandsvorsitzender der Robert Bosch AG und Repräsentant der Bosch-Gruppe in Österreich, überzeugt. »Der technologieoffene Ansatz ist der einzig sinnvolle.« Bosch treibt in Österreich vielfältige Anwendungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Wasserstoff voran. Das Spektrum reicht dabei von Elektrolyse-Stacks, die eine Schlüsselrolle bei der Erzeugung spielen, über spezielle Industriekessel bis hin zu Verdichter-Antrieben für Tankstellen und Einspritzsystemen einer neuen Generation von Großmotoren, die alternative Kraftstoffe wie Methanol nutzen.

Indessen dient den großen Mineralölkonzernen ausgerechnet die ressourcenfressende Formel 1 als Testlabor für



Helmut Weiwurm, Bosch Österreich:
»Eine Technologie allein wird das Klima nicht retten.«

eFuels. Bis 2030 will der Automobil-Sport klimaneutral sein. Das neue Reglement für 2026 sieht auf diesem Weg nicht nur kleinere und leichtere Boliden vor. 45 Prozent der Gesamtleistung steuert eine Batterie mit deutlich mehr Power als bisher bei, zudem müssen die Verbrennungsmotoren ab dieser Saison ausschließlich mit nachhaltigem Sprit betankt werden. Dabei handelt es sich um einen synthetischen Treibstoff, für dessen Herstellung die Mineralölkonzerne verschiedene Komponenten testen. »Wir glauben, dass dieser Kraftstoff einen erheblichen Nutzen für den gesamten Automobilsektor haben könnte, insbesondere wenn er als »Drop-in«-Kraftstoff in bestehenden Straßenfahrzeugen mit Verbrennungsmotor verwendet wird«, zeigten sich Formel-1-Vertreter zuversichtlich.

Von einer massentauglichen Lösung ist man aber auch hier weit entfernt. Zudem wird der Verbrenner zwar mit »CO₂-neutralem« Kraftstoff betankt – das Fahrzeug emittiert also nur jene Menge an CO₂, die bei der Herstellung aus der Umwelt gewonnen wurde. Es bleibt jedoch dabei: Bei der Verbrennung wird trotzdem CO₂ ausgestoßen. ■



Die Mineralölkonzerne, darunter Aramco als Partner des Teams Aston Martin, nützt die Formel 1 als Spielwiese für die Entwicklung synthetischer Kraftstoffe.

»Wir müssen uns neu erfinden«

TEXT | Martin Szelgrad



Über Defizite in der Branche und die kritische Rolle von Biomethan für Österreich spricht Robert Schweizer, Geschäftsführer der Biopower GmbH, des größten Biogasproduzenten Österreichs. Er hat kurzerhand ein Werkzeug für die industrielle Transformation der gesamten Biogaswirtschaft geschaffen.

☞ *Wie bewerten Sie die Arbeiten am Erneuerbare-Gas-Gesetz (EGG) und die politischen Ambitionen, eine Terawattstunde Biomethan zu erreichen?*

Robert Schweizer: Das EGG ist ein erster wichtiger Schritt und eine notwendige Basis, auch wenn man in der Entwurfsphase die Industrie – also jene, die das Gas produzieren, und jene, die es brauchen – leider nicht an einen Tisch geholt hat. Die Ziele sind mit einer Terawattstunde mittlerweile zwar realistischer geworden als zuvor, und ich höre, dass man es aufgrund der internationalen Spannungen, wie etwa den Angriffen auf die Infrastruktur im Iran oder in Europa, mittlerweile ernster meint.

Dass es nun knapp werden könnte für die echten potenziellen Projekte, die bereits Genehmigungen, Rohstoff- und Projektkonzepte haben, ist nicht ausgeschlossen. Dennoch erleben wir derzeit einen typischen politischen Kuhhandel. Politische Parteien dealen seit Jahren herum und wir verlieren Zeit für wichtige Investitionen für Österreich. Bei einer Terawattstunde im Vergleich zum riesigen Anteil an Graugas würde dies aber faktisch gar nicht ins Gewicht fallen. Wir dürfen Österreich nicht zu Tode ringen.

☞ *Sie haben die Biomethan Wirtschaftsallianz mitinitiiert. Warum braucht es diese neue Stimme?*

Schweizer: Wir müssen uns einfach neu erfinden und dazu braucht es eine ganz klare Denkrichtung. Der bestehende Biogasverband leistet in vielen Bereichen wertvolle Arbeit, insbesondere im Bereich Schulung, Wissenstransfer und der Unterstützung klassischer Biogasanlagen im Stromregime. Aber gerade Unternehmen, die Biomethan in großem Maßstab produzieren und damit relevante Mengen für Industrie, Versorgungssicherheit und Energiewende bereitstellen wollen, benötigen zusätzlich eine starke wirtschaftliche und marktorientierte Stimme. Das ist eine strategische Notwendigkeit: Wir brauchen den Aufbau einer neuen, industriell gedachten Industrie, um Biomethan als integralen Bestandteil in sehr großen Mengen im Energiemix zu verankern. Nur mit großen Mengen werden wir endlich die Abhängigkeit von fossilem Graugas oder unsicheren LNG-Importen beenden. Es kann nicht sein, dass die Proponenten der Vergangenheit permanent die Zukunft gestalten und von Dingen erzählen, die vor Jahren gegriffen haben – das interessiert heute niemanden mehr.

In der Biomethan-Allianz haben sich Marktplayer wie Wien Energie, die EVN, Biopower oder die Münzer Bioindustrie, Fuchsluger, Bio Oil, Bio Fuel Systems und Stipits zusammengetan, um der Politik eine Strategie für die nächsten Jahrzehnte zu präsentieren. Es sind große Marktakteure, die mit dem Rohprodukt Biogas und dem breit nutzbaren Energieträger Biomethan wirklich Massen bewegen wollen.

☞ *Biopower plant Investitionen, doch die Rahmenbedingungen scheinen schwierig zu sein. Wo liegen die größten Hürden für Unternehmen?*

Schweizer: Wir reden allein nur in unserem Fall von rund 27 Millionen Euro, die die Eigentümerfamilie Blochberger investieren will. Das Problem ist, dass der Fördergeber zwar die Ziele erreichen will und diese vorgibt, uns aber paradoxerweise bestraft, wenn wir zu früh anpacken. Wenn die Biopower investiert, bevor das EGG final steht, riskieren wir, benachteiligt zu werden – das bringt einen schon zum Nachdenken. Zudem hört man, dass die Investitionszuschussverordnung Gas völlig aus dem Programm genommen werden soll, was uns die Umsetzung nachhaltiger Ideen, wie etwa die zusätzliche sau-



Robert Schweizer ist Geschäftsführer von Biopower und Terra Flow Systems.

fens nimmt, finden Sie dort oft gar keine Biotonne – das landet alles im Restmüll und geht in die thermische Verwertung. Wir bauen in Ziersdorf die größte Bioabfallaufbereitungsanlage Österreichs, um in der Endausbaustufe etwa 100.000 Tonnen Bioabfall oder überlagerte Lebensmittel zu entpacken und energetisch zu nutzen. Das Credo muss sein: Erst die Energie aus biogenen Abfällen und Reststoffen gewinnen, danach gegebenenfalls kompostieren und niemals wertvolle organische Rohstoffe direkt verbrennen.

➔ *Sie haben mit Terra Flow Systems eine digitale Infrastruktur für die industrielle Transformation der Biogasbranche entwickelt. Warum reicht Excel dafür längst nicht mehr aus?*

Schweizer: Ich bin Betriebswirt und will nicht nur wissen, dass unsere Anlagen zum Beispiel zu 98 Prozent ausgelastet sind, sondern ob diese Auslastung auch wirtschaftlich erreicht wurde. Mit Terra Flow Systems, als eigenem digitalen Nervensystem der Branche, holen wir uns das

Kommando in die Biogasanlage zurück und beenden die permanente unberechtigte Angst des Betreibers vor Rohstoffmangel oder Erlösverlust.

Es ist ein marktplatzähnliches System: Man schreibt aus, welchen Rohstoff man braucht, und die registrierten Landwirte und Partner im Netzwerk können darauf anbieten. Das System automatisiert alles – von der Vertragsgestaltung über die Logistik bis hin zur Zertifizierung. Ein Auditor für Nachhaltigkeit kann künftig via Fernzugriff über seinen Account innerhalb der TFS die plausiblen und transparenten Fakten und Zahlen unserer Anlagen prüfen, ohne unnötig das Büro zu verlassen.

Terra Flow Systems wurde speziell für Biogas-, Biomethan- und kaskadisch genutzte Anlagen entwickelt, um Prozesse zu automatisieren, Kosten zu senken und datenbasierte Entscheidungen zur neuen Norm zu machen.

➔ *Haben Sie internationale Ambitionen damit?*

Schweizer: Wir werden das Produkt weltweit ausrollen, denn es gibt kein vergleichbares System. Unternehmerisch denken, den Schulterchluss wagen, dann wird alles gut. ■

bere Wiederverwendung von abgeschiedenem CO₂ für die Lebensmittel- oder Kunststoffindustrie, massiv erschwert oder gar unmöglich macht.

➔ *Haben wir in Österreich genug biogene Reststoffe, um industriell zu produzieren?*

Schweizer: Das Argument, dass zu wenig Rohstoff da wäre, kann ich absolut nicht teilen – wir müssen den Rohstoff nur neu denken. Laut ÖWAV landen aktuell über 500.000 Tonnen an biogenen Stoffen im Restmüll und in der Verbrennung. Und das sind nur die gemonitorten Zahlen. Wenn man das Beispiel eines Flugha-

Markt für Biomethan

FAKTEN

Das österreichische Biomethanpotential wird es derzeit nur zu einem geringen Teil genutzt. Rund 2 TWh Biogas werden pro Jahr in Österreich produziert, nur ca. 0,15 TWh werden auch tatsächlich zu Biomethan aufbereitet und ins Gasnetz eingespeist. Dies entspricht ca. 0,17 % des jährlichen Gasbedarfs in Österreich. Aus dem restlichen Biogas wird bandförmig Ökostrom erzeugt, die Speicherbarkeit des gasförmigen Energieträgers bleibt dabei ungenutzt. Laut dem Erneuerbaren-Ausbau-Gesetzpaket (EAG) soll bis 2030 der Anteil von national produziertem erneuerbarem Gas am österreichischen Gasabsatz auf 5 TWh erhöht werden. Zu den aktuell größten Erzeugern gehören Energieversorger wie die RAG Austria AG, Wien Energie, EVN und die Energie AG und spezialisierte Unternehmen wie Biopower und Pöttinger.

Der Unterschied zwischen Biogas und Biomethan liegt vor allem im Reinheitsgrad und der Verwendung: Biogas ist das Roh-



produkt, das durch die Vergärung von Biomasse (wie Gülle oder Bioabfall) entsteht. Es besteht nur zu etwa 50 bis 70 % aus Methan; der Rest sind CO₂ und andere Begleitgase. Es wird meist direkt vor Ort zur Strom- und Wärmeerzeugung genutzt. Für Biomethan wird Biogas gereinigt und aufbereitet, bis es fast reines Methan ist (ca. 98 %). In dieser Qualität ist es identisch mit Erdgas und kann direkt in das bestehende Erdgasnetz eingespeist oder als Kraftstoff genutzt werden.

KI

wird zur Pflicht im Energiehandel

KI ermöglicht präzisere Entscheidungen in Sekundenbruchteilen und erhöht die Netz- und Versorgungssicherheit. Zugleich stellt sie Unternehmen aber vor Herausforderungen beim Übergang vom Testbetrieb in die Produktivphase.

TEXT | Oliver Köth und Shawn Hogan

Die Energiewirtschaft ist von Volatilität geprägt: die schwankende Einspeisung aus erneuerbaren Energien, geopolitische Spannungen, komplexe Handelsprodukte und ein rasanter Zuwachs an Daten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Der Handel und Versorger stehen dabei vor den Aufgaben, die Erträge zu steigern, die Risiken besser zu steuern und gleichzeitig regulatorische Vorgaben einzuhalten. Parallel wächst auch der Druck, neue Geschäftsmodelle umzusetzen – etwa Power Purchase Agreements (PPAs) oder dynamische Tarife – und diese digital, datengetrieben und hochautomatisiert zu betreiben. Entscheidend ist dabei eine hohe Datenqualität: Wer Markt-, Netz- und Anlagendaten in Echtzeit auswertet, kann Chancen wesentlich früher erkennen und seine Wettbewerbsposition stärken.

All diese Faktoren führen dazu, dass KI vom »Nice to have« zum strategischen Instrument wird. Schließlich geht es im Energiehandel immer darum, Energieprodukte optimal zu bewerten und zu handeln. KI kann hierbei zum Beispiel Preis- und Lastprognosen verbessern, indem sie historische Zeitreihen, Wetter-

und Marktdaten miteinander kombiniert. Zudem erkennt KI Muster, die menschliche Trader in der Geschwindigkeit und Tiefe nicht mehr erfassen können. Nicht zuletzt ist es mit KI möglich, Handelsstrategien zu simulieren, Szenarien zu vergleichen und so die Marge um einige Prozentpunkte zu optimieren. Bei größeren Volumina ist dies ein entscheidender Hebel für höhere Gewinne.

Steuerung und Wartung

Kurzfristig vielversprechend sind vor allem KI-Use-Cases, die nicht im Handel direkt ansetzen, sondern in der Netzsteuerung. Ein Beispiel dafür wären KI-Modelle, die prognostizieren, wie sich Stromflüsse in unterschiedlichen Netzsegmenten entwickeln. Schätzungen gehen da-

von aus, dass durch die Reduzierung von Lastabwürfen Effizienzgewinne von rund 10 bis 15 Prozent zu erzielen sind.

Ein weiterer Use-Case ist der Einsatz von KI für die vorausschauende Wartung (Predictive Maintenance) und die intelligente Betriebsführung. Mit KI können Netz- und Anlagenbetreiber kontinuierlich Sensordaten, Betriebszustände und Event-Logs analysieren. KI erkennt dabei Anomalien, bevor es zu Störungen kommt, und schlägt gezielte Maßnahmen vor – vom Austausch eines Kabels bis zur Anpassung von Schaltzuständen.

Solche Szenarien gibt es bereits heute produktiv in anderen Branchen, in denen KI gekapselt in Services eingebunden wird, um Betriebsteams zu unterstützen. Die Übertragbarkeit auf kritische Infrastrukturen der Energiewirtschaft liegt auf der Hand: Höhere Verfügbarkeit, weniger ungeplante Ausfälle und kürzere Wiederherstellungszeiten ermöglichen stabile Handelsstrategien und damit auch ein robusteres und erfolgreicher Geschäft.



Oliver Köth ist Managing Director Technology & Innovation DACH bei NTT DATA.

Schwungrad für »AI Data«

1. Rohdaten sammeln

Daten erfassen und nach Qualität, Relevanz und Governance filtern.

5. Datenbasis verbessern

Feedback und neuen Input in das Modell einließen lassen und den Zyklus neu starten.



2. Daten veredeln

Schlecht oder fehlerhafte Inhalte entfernen und mit hochwertigen Informationen anreichern.

3. Modell anpassen

Modelle mit Techniken wie DAPT & SFT domänenspezifisch feinjustieren.

4. Ergebnisse auswerten

Ergebnisse prüfen (Benchmarks, »Human-in-the-Loop«) und Nutzungsdaten sammeln.

Das Konzept »AI Data Flywheel« im Überblick.



(Quelle: NTT DATA)

Bis in die Produktion

Viele Energieunternehmen experimentieren bereits mit KI-Anwendungsfällen – häufig in Forschungspartnerschaften mit Universitäten oder Start-ups. Die eigentliche Hürde ist jedoch der Übergang in die produktive Umgebung. Die Gründe dafür sind vielfältig. In erster Linie betrifft es die Daten. Sie sind oft unterschiedlich formatiert, stammen aus heterogenen Quellen und müssen zunächst zusammengeführt, bereinigt und standardisiert werden. Unternehmen können hier das Konzept »AI Data Flywheel« nutzen, das einen Kreislauf aus Datenveredelung, Modelloptimierung und Wissensakkumulation schafft und so die Skalierung von KI-Systemen optimal unterstützt.

Wichtig ist auch, dass die KI-Modelle nicht nur einmal funktionieren, sondern dauerhaft und stabil – mit Monitoring, Versionierung, automatisiertem Rollout und Rollback. Darüber hinaus müssen von Beginn an regulatorische Anforderungen wie NIS2 berücksichtigt werden, damit die Betreiber ihren Governance-, Dokumentations- und Meldepflichten bei Audits oder Cyberangriffen nachkommen können. Ein einfaches Aufsetzen von



Shawn Hogan ist Director Sales Energy bei NTT DATA in der Region DACH.

KI-Use-Cases in der Standardkonfiguration einer Public Cloud wird dem nicht gerecht. Hier kommen MLOps-Plattformen ins Spiel – also Betriebsumgebungen für KI-Modelle, die Deployment, Monitoring, Skalierung und Governance standardisieren. NTT Data positioniert sich in solchen Szenarien als Partner der die Infrastruktur und Plattform bereitstellt, die Integration der Daten übernimmt und die produktionsreife Betriebsumgebung für KI-Anwendungen in der Energiewirtschaft aufbaut. Die Modelle selbst hingegen stammen von unterschiedlichsten Partnern – etwa Start-ups, Forschungsinstituten oder internen Data-Science-Teams.

Insgesamt sollten Energiehandel und Versorger also ihre Aktivitäten ge-

zielt strukturieren und priorisieren, damit KI nicht auf einzelne Pilotprojekte beschränkt bleibt, sondern nachhaltig Mehrwert schafft. Ausgehend von einer soliden Datenbasis müssen konkrete Anwendungsfälle klar definiert und fokussiert verfolgt werden. Weitere wichtige Bausteine sind die Entwicklung einer durchdachten MLOps- und Plattformstrategie sowie die unternehmensweite Verankerung von Governance, Compliance und digitaler Souveränität. Denn ein Punkt sollte immer klar sein: Der erfolgreiche Einsatz von KI im Energiehandel erfordert kein isoliertes Technologieprojekt, sondern einen ganzheitlichen Ansatz, der Daten, Prozesse, Organisation und Regulierung gleichermaßen umfasst.

Nur so kann KI zu einem produktiven Hebel im Energiehandel werden, der zu höheren Erträgen, resilienteren Netzen und einer beschleunigten Transformation hin zu einem flexiblen Energiesystem führt. ■

Sichere Services

Wie schützen Unternehmen ihre IT, ohne Tempo zu verlieren? Und vor wem eigentlich? Ein Blick auf die Lage in Österreich.

TEXT | Martin Szelgrad

Die Bedrohungslage für Unternehmen und Privatpersonen verschärft sich im Jahr 2026 massiv, wobei Cyberkriminelle gezielt globale Großereignisse und technologische Trends ausnutzen. Aktuelle Analysen von Check Point Research zeigen beispielsweise eine alarmierende Entwicklung im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft 2026 in den USA, Kanada und Mexiko. Seit Februar 2026 hat sich die Zahl der registrierten Domains mit Stichwörtern wie »FIFA« oder »World Cup« mehr als vervierfacht; allein im April wurden 9.741 neue Domains registriert. Jede 41. dieser Domains wird bereits als bösartig oder verdächtig eingestuft. Betrüger nutzen dabei KI-Tools und Automatisierung, um gefälschte Ticket-Shops, Merchandise-Plattformen mit Rabatten von bis zu 80 Prozent oder manipulierte Wettseiten im industriellen Maßstab aufzusetzen. Diese perfiden Maschen zielen darauf ab, Zahlungsdaten und persönliche Informationen abzugreifen, während die Vorfreude auf das Turnier als emotionaler Hebel genutzt wird.

Im Fadenkreuz

Diese globale Dynamik spiegelt sich auch in der spezifischen Situation für den heimischen Standort wider. Laut dem ak-

tuellen »Monthly Cyber Threat Report« von Check Point sind die Cyberattacken in Österreich im April 2026 um 17 Prozent nach oben geschneit. Mit durchschnittlich 2.122 Angriffen pro Woche und Organisation liegt Österreich nicht nur deutlich über dem europäischen Durchschnitt von 1.848 Attacken, sondern verzeichnet auch die höchste Angriffsfrequenz im gesamten DACH-Raum. Besonders der Telekommunikationssektor und die industrielle Fertigung stehen derzeit im Fokus.

Die elfte Ausgabe der KPMG-Studie »Cybersecurity in Österreich« bestätigt dieses Bild: 25 Prozent der befragten Betriebe geben an, dass die Angriffe im letzten Jahr spürbar zugenommen haben. Jeder achte Angriff war dabei erfolgreich und konnte die Sicherheitsbarrieren überwinden. Besonders besorgniserregend ist, dass die Herkunft der Angriffe in 63 Prozent der Fälle nicht mehr eindeutig festgestellt werden kann, was auf eine zunehmende Professionalisierung und Verschleierung hindeutet. In diesem volatilen Umfeld suchen Unternehmen nach Wegen, ihre digitalen Strukturen zu modernisieren, ohne die Sicherheit zu vernachlässigen. Julian Fleper, Sales Engineer bei Zscaler Alpine, analysiert die Situation so: »Österreichische Unternehmen sind aktuell auf der Suche nach Ansätzen, die

ihre Transformation schneller abwickeln und zeitgleich optimieren können. Dabei gilt es den Sicherheitsaspekt von vorneherein in die gesamte Transformationsstrategie zu integrieren und nicht als nachgelagerten Aspekt oder als einzelne Säule zu betrachten.«

Dieser integrative Ansatz wird zunehmend zur Überlebensfrage, da klassische Schutzwälle porös werden. Mario Zimmermann, Senior Director Regional Sales bei Veeam Software: »Unternehmen investieren gezielt in Resilienz, weil klassische IT-Sicherheitskonzepte nicht mehr ausreichen. Hierbei rücken Datenportabilität und Datensouveränität immer stärker in den Fokus.«

Dunkle Seite der KI

Ein kritischer Punkt bei der Modernisierung ist der Schutz der digitalen Identität. In einer Welt, in der Unternehmen konsequent auf Cloud-Dienste setzen, werden identitätsbasierte Angriffe immer raffinierter. Klaus Gheri, Vice President und General Manager Network Security bei Barracuda, warnt: »Device-Code-Phishing zeigt sehr deutlich, wie gezielt Angreifer heute legitime Authentifizierungsprozesse missbrauchen, um Sicherheitsmechanismen zu umgehen und sich langfristigen Zugriff zu verschaf-

Foto: iStock, Alexander Müller



fen. Gerade in Österreich, wo Unternehmen ihre IT-Landschaften konsequent modernisieren und stark auf cloudbasierte Dienste setzen, steigt damit auch die Relevanz identitätsbasierter Angriffe.«

Die Rolle der künstlichen Intelligenz ist zweischneidig. Während sie zur Verteidigung eingesetzt wird, nutzen Angreifer sie ebenso effizient. Die Zeitspanne zwischen dem Entdecken einer Schwachstelle und deren Ausnutzung hat sich durch KI massiv verkürzt – was früher Tage dauerte, geschieht heute oft in wenigen Stunden. Kaspersky registrierte allein seit Jahresbeginn über 92.000 Malware-Angriffe, bei denen sich Schadsoftware als bekannte KI-Dienste wie ChatGPT, Claude oder Gemini tarnte. Besonders aktiv ist dabei die Hackergruppe Silver Fox, die gefälschte KI-Desktop-Apps verbreitet, um langfristigen Zugriff auf Systeme zu erlangen. Dass diese Entwicklung erst der Anfang ist, unterstreicht auch Julian Fleper: »Das wird umso wichtiger, wenn KI ins Spiel kommt, da gerade mit Frontier-KI-Modellen wie Claude Mythos die Geschwindigkeit der Ausbeutung von Sicherheitslücken rasant steigen wird. Cloud-Sicherheitsplattformen auf Basis eines Zero-Trust-Ansatzes leisten hier Hilfestellung, indem sie die Angriffsfläche minimieren und KI-gesteuert nach Anomalien suchen.«

Lieferketten und Abhängigkeiten

Die Lieferkette gilt 2026 als eine der zentralen Schwachstellen. Mehr als jedes fünfte österreichische Unternehmen berichtet, dass Angriffe auf Dienstleister oder Lieferanten unmittelbar auf das eigene Haus durchgeschlagen haben. Ein promi-



Klaus Gheri, Barracuda: »Die Relevanz identitätsbasierter Angriffe steigt – auch in Österreich.«

Sieben Todsünden der Cybersicherheit

Eine Liste der wichtigsten Versäumnisse, die Angriffsflächen für Cyberangriffe bieten.

1

GRUNDLAGEN VERNACHLÄSSIGEN

► Schwache Authentifizierung, ungepatchte Systeme und zu weitreichende Administratorrechte bilden nach wie vor die größte Angriffsfläche.

2

SICH IN FALSCHER SICHERHEIT WIEGEN

► Wer glaubt, zu klein zu sein, um ins Visier zu geraten, die Wirksamkeit seiner Sicherheitsmaßnahmen überschätzt oder von Resilienz ausgeht, ohne sie zu testen, schafft gefährliche blinde Flecken.

3

ZU WEITREICHENDE ZUGRIFFSRECHTE EINRÄUMEN

► Zu großzügige Regeln, flache Netzwerke und implizites Vertrauen nach der Authentifizierung eröffnen Angreifern freie Bahn, sobald sie einmal im Netzwerk sind.

4

REAKTIVE SICHERHEITSSTRATEGIEN VERFOLGEN

► Ohne 24/7-Monitoring und proaktives Threat-Hunting haben Cyberkriminelle alle Zeit der Welt, ihre Angriffe durchzuführen. Im Durchschnitt bleibt eine Sicherheitsverletzung 181 Tage lang unentdeckt.

5

FALSCHER SICHERHEITSENTSCHEIDUNGEN

► Wer Investitionen aufgrund kurzfristiger Budgetzwänge aufschiebt, zahlt später – und zwar mit Aufschlag. Ein einziger Sicherheitsvorfall kann KMU mehr als 4,91 Millionen Dollar kosten, wenn Ausfallzeiten und Wiederherstellung mit einberechnet werden.

6

AN VERALTETEN ZUGRIFFSMODELLEN FESTHALTEN

► VPNs, bei denen eine einmalige Authentifizierung erfolgt und die anschließend einen weitreichenden Netzwerkzugriff gewähren, gehören weiterhin zu den am häufigsten ausgenutzten Einstiegspunkten in der Unternehmenssicherheit.

7

HYPE STATT KONSEQUENTER UMSETZUNG

► Wer auf die neuesten Tools setzt, sie aber nicht vollständig implementiert, und erwartet, dass die Technologie Prozesslücken ausgleicht, schafft damit eine ganz eigene Schwachstelle. Nicht die Tools sorgen für die gewünschten Ergebnisse, sondern ihre konsequente Umsetzung.

Aktuelles Lagebild

Für die aktuelle Ausgabe der Studie »Cybersecurity in Österreich« hat KPMG in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Sicheres Österreich (KSÖ) 1.396 heimische Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit Cyberkriminalität und -sicherheit befragt.

50%

Die Hälfte aller Angriffe lässt sich auf organisierte Kriminalität zurückführen.

31%

haben Sorge, dass Zulieferer nicht dieselben Sicherheitsstandards wie das eigene Unternehmen einhalten und dadurch zum Einfallstor werden.

61%

Bei 61 Prozent führten Anwenderfehler bei der Nutzung von KI zu Cybersicherheits- und Datenschutzvorfällen sowie Know-how-Abfluss.

1/2

Für jedes zweite befragte Unternehmen (50 Prozent) stellen KI-unterstützte Cyberangriffe die größte Herausforderung dar.

1 von 10

Jeder zehnte Angriff wird von staatlich unterstützten Akteuren ausgeführt.

40%

In 40 Prozent der Angriffsfälle war ineffektives Patch-Management das Einfallstor.

47%

So viele geben an, dass bei Cyberangriffen gegen ihr Unternehmen verstärkt KI eingesetzt wird. Darauf reagieren Unternehmen bereits: 28 Prozent haben sich mit dem Einsatz von KI zur Verbesserung der eigenen Cybersicherheit beschäftigt.



5 von 10

Mehr als jedes fünfte Unternehmen (22 Prozent) gibt an, dass es im Zusammenhang mit einem Angriff auf Dienstleister/Lieferanten zu einem Angriff auf das eigene Unternehmen kam (mehr als eine Verdoppelung gegenüber 2025).

1/4

Jedes vierte von Ransomware betroffene Unternehmen gibt an, die Lösegeldforderungen bezahlt zu haben.



ntes Beispiel ist die Kompromittierung der Python-Bibliothek LiteLLM, die zeigt, wie verwundbar vernetzte KI-Ökosysteme sind. Die Abhängigkeit von zentralen Plattformen birgt enorme Risiken.

Ein großer Cyberangriff auf die Bildungsplattform Canvas Anfang Mai verdeutlichte, wie eine gesamte Infrastruktur zum Stillstand kommen kann, wenn eine Cloudlösung ausfällt. Das Problem: Einmal gestohlene Daten bleiben auch

nach Lösegeldzahlungen oft in den Händen der Kriminellen. Vor diesem Hintergrund fordert Klaus Gheri Flexibilität bei der Verteidigung: »Entscheidend ist aus meiner Sicht, Sicherheitsstrategien laufend an diese neuen Methoden anzupassen – mit mehrschichtigen Kontrollen und klaren Regeln für die Geräteautorisierung. Es braucht zudem ein stärkeres Bewusstsein dafür, in welchem Kontext Verifizierungscodes eingegeben werden.«

Wenn Prävention allein nicht mehr ausreicht, rückt die Widerstandsfähigkeit in den Mittelpunkt. Wer seine Daten nicht gut genug kennt, kann sie weder schützen noch sinnvoll für KI-Anwendungen nutzen. »Backup allein reicht heute nicht mehr, denn Unternehmen müssen ihre Daten verstehen, um resilient und gleichzeitig KI-ready zu sein. Es geht darum, Daten, Zugriffe, KI-Modelle und Prozesse in der neuen Kategorie »Data & AI Trust« auf einer Plattform zusammenzuführen und kontrollierbar zu machen«, meint dazu Mario Zimmermann. Dieser Ansatz soll sicherstellen, dass österreichische Unternehmen trotz des hohen Innovationstem-

”

Gestohlene Daten bleiben auch nach einer Lösegeldzahlung oft in den Händen der Kriminellen.



Prekäre Abhängigkeit

69 % der Cybersicherheitsanwendungen werden aus dem Ausland bezogen.

Sicherheit

pos nicht die Souveränität über ihre Informationen verlieren. Denn wer nicht weiß, wo seine Daten liegen, schafft keine belastbare Grundlage für KI-Initiativen.

Die Daten der KPMG-Studie zeigen eine prekäre Situation: 70 Prozent der heimischen Unternehmen sind stark von digitalen Technologien aus Drittstaaten abhängig. 69 Prozent der Cybersicherheitsanwendungen werden aus dem Ausland bezogen, viele Firmen würden bei einem

Ausfall dieser Dienste maximal drei Monate überleben. Angesichts dieser Lage fordern 78 Prozent der Betriebe eine Erhöhung der Investitionen in die Cybersicherheit auch vom Staat. 86 Prozent betonen, dass Österreich die Fähigkeit besitzen sollte, sich im digitalen Raum eigenständig zu verteidigen.

Ob Firma oder unsere Gesellschaft: Wer hier auf Zeit spielt, hat verloren, sind sich die Experten einig. ■



Mario Zimmermann, Veeam: »Klassische IT-Sicherheitskonzepte reichen nicht mehr aus.«



»Drucker sind Endpunkte, die man genauso managen muss wie Server«

Unternehmen müssen endlich erkennen, dass digitaler Schutz wichtiger ist denn je – davon ist IT-Experte Andreas Plamberger, Canon Austria, überzeugt.

➔ **Canon assoziiert man klassisch mit Druckern und Kameras. Warum ist das Thema Cybersicherheit mittlerweile in Ihren Fokus gerückt?**

Andreas Plamberger: Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wir mit unserer Hardware und den Softwarelösungen bei unseren Kunden voll im Fokus von Cybersecurity-Maßnahmen stehen. Schlecht gemanagte Hardware stellt einen Einfallsvektor für Angriffe dar. Unser Ziel ist es, Sicherheit nicht als isoliertes Produkt, sondern als integraler Bestandteil der Prozesse zu verstehen.

➔ **Welche Rolle spielt Software in dem Ökosystem an Geräten in Büros?**

Plamberger: Canon spielt heute die gesamte Klaviatur von analog zu digital und wieder zurück. Wir agieren mit unseren Lösungen nie im luftleeren Raum, sondern hängen immer an der Infrastruktur unserer Kunden – sei es direkt am Standort beim Kunden oder über Cloudservices wie Microsoft Azure. Eine hochgradige Absicherung dieser Schnittstellen heute essenziell. Unsere neueste Generation von Multifunktionsgeräten verfügt über integrierte KI-Lösungen, welche das IT-Umfeld bereits während der Installation scannen, mögliche Gefahren identifizieren und vorschlagen, wie das Gerät optimal zu konfigurieren ist.

➔ **Welche strategischen Empfehlungen geben Sie im Bereich Gerätemanagement?**

Plamberger: Man muss Drucker als das sehen, was sie sind: vollwertige Endpunkte in jedem Netzwerk, die ein konsequentes Patchmanagement benötigen, genau wie Server-Hardware auch. Risiken, die durch vernachlässigte Patches entstehen, sind deutlich höher sind als die Gefahr, dass ein frühzeitiger Patch einen Prozess stört. In Zeiten, in denen sich alles immer schneller dreht, sollten wir eher zu früh als zu spät dran sein. Darüber hinaus sind Themen wie die Authentifizierung direkt am Gerät, etwa durch »Print Anywhere«-Funktionen, nicht nur eine Frage der Security, sondern auch der Privacy, damit sensible Dokumente nicht offen für jeden zugänglich im Ausgabefach liegen bleiben.

➔ **Viele Betriebe fürchten den bürokratischen Aufwand durch NIS2.**

Plamberger: Aus Sicht vieler CISOs fordert NIS2 eigentlich nur, was wir als Hausübungen bezeichnen würden – Dinge wie Multifaktor-Authentifizierung oder eben ein sauberes Patchmanagement, die man ohnehin schon immer hätte machen sollen. Neu ist allerdings die Reichweite: Während früher nur wenige hundert Unternehmen betroffen waren, fallen mit dem NISG 2026 nun wesentliche Sektoren und auch Großunternehmen wie Canon selbst unter diese strengeren Prüf- und Lieferantenpflichten.



Andreas Plamberger ist Head of Information Management Solutions bei Canon Austria.



Wenn der Ruf in Gefahr ist

Nicht hinter jedem Produktrückruf steckt wie in der Causa Hipp ein Erpressungsversuch. Der Imageschaden kann dennoch enorm sein und die Existenz des Unternehmens bedrohen. Was Unternehmen im Krisenfall tun sollten und wer helfen kann.

TEXT | Angela Heissenberger

Der Erpressungsfall rund um vergiftete Babykost des Herstellers Hipp, mutmaßlich durch einen Ex-Mitarbeiter, sorgte international für Aufregung – und zeigte, wie verwundbar Unternehmen mitunter sind. Vor allem in der Lebensmittelindustrie und im Handel sind Produkte leicht zugänglich und manipulierbar. Entsprechende Vorfälle entfalten eine hohe Öffentlichkeitswirkung, die das über viele Jahre aufgebaute Image des Unternehmens in kurzer Zeit zerstören können.

Den Schaden begrenzen kann ein effektives Krisenmanagement, das präven-



tiv für mögliche Unternehmensbedrohungen entwickelt wurde und in Notfällen wie diesem unverzüglich zur Anwendung kommt. »Unternehmen, die rasch und transparent agieren, sind langfristig erfolgreicher als solche, die hier nicht professionell vorgehen«, erklärt Katharina Gangl, Direktorin des Nürnberg Instituts für Marktentscheidungen. »Ein sofortiger Produktrückruf und dabei Kulanz zeigen, das stärkt die Markenbeziehung. Wenn die Schwere der Krise sehr hoch ist, sollte der Prozess mit Fach- und Rechtsexpert*innen vorbereitet werden.«

Neben klaren Strukturen und Zuständigkeiten bestimmter Schlüsselpersonen spielt vor allem die Informationspolitik nach innen und außen eine zentrale Rolle. Wenn das Unternehmen schweigt, über-

nehmen andere die Deutungshoheit, lautet eine Prämisse der Kommunikationswissenschaft. Das Vakuum wird mit Gerüchten und Spekulationen gefüllt – via Social Media geschieht das binnen weniger Stunden.

Schnell und klar

Hipp blieb in der Kommunikation lange sehr vage. In einem kryptischen Statement war anfangs von einem »externen kriminellen Eingriff« die Rede; ein Pressesprecher warnte, dass der Verzehr ei-



nes betroffenen Gläschens lebensgefährlich sein könne. Offenbar hielt man sich aus ermittlungstaktischen Gründen bedeckt und ließ viele Eltern im Unklaren – diesen Umstand hätte man mit Verweis auf die Polizei benennen müssen. Dazu kommt, dass das Unternehmen selbst erst nach drei Wochen von der Kontamination der Gläschen erfuhr: Die E-Mail mit der erpresserischen Forderung war in ei-



Katharina Gangl, Nürnberg Institut für Marktentscheidungen:
»Rasch und transparent agieren.«

»Vertrauen ist nicht rational«

Die Marke Hipp könne aus der Krise auch gestärkt hervorgehen, meint **Tabea Höllger**, FMCG-Markenspezialistin und Partnerin der Unternehmensberatung BrandTrust. Spröde Pressestatements sind jedoch zu wenig.



➔ **Wie sollten sich Unternehmen auf Krisenfälle vorbereiten?**

Tabea Höllger: Wer erst in der Krise überlegt, wer er ist, hat schon verloren. Die Vorbereitung auf gutes Krisenmanagement beginnt lange vorher – und zwar in der ernsthaften Auseinandersetzung mit den eigenen Werten. Werte sind kein Kulturprogramm, sie sind ein Entscheidungs- und Handlungsrahmen. Wer weiß, wofür er steht, weiß auch, wie er handelt und das ermöglicht die Wahl der passenden Tonalität und die so wichtige Reaktionsgeschwindigkeit, die in einer Krise über alles entscheidet.

➔ **Ist eine »vorsichtige« Kommunikationsstrategie – wie im Fall Hipp – empfehlenswert?**



Tabea Höllger hat sich auf die Markenpositionierung von Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) spezialisiert.

Höllger: Vorsichtig ist aus meiner Perspektive das falsche Wort. Ja, laufende Ermittlungen schränken ein, das ist ein Fakt. Aber die entscheidende Frage ist eine andere: Wirkt es menschlich, oder wirkt es verwaltet? FAQ-Texte und Pressesprecher-Statements schützen das Unternehmen – nicht die Marke. Wer in der Krise nur verwaltet, statt zu führen, verliert genau das, was er schützen wollte und sollte: Vertrauen.

➔ **Ist die Marke Hipp dauerhaft beschädigt? Wie kann das Vertrauen wieder aufgebaut werden?**

Höllger: Vertrauen ist nicht rational. Dauerhaft beschädigt ist Hipp nur, wenn das Unternehmen jetzt die falsche Priorität setzt. Der Weg zurück führt nicht über Kampagnen, sondern über Haltung und Handlung: Der Chef bzw. die Chefin spricht – mit Namen und echten Worten, nicht der Pressesprecher. Elternservices werden zu Vertrauenskanälen. Kinderärzt*innen werden eingebunden. Vertrauen, das in einer Krise bestätigt wird, ist stärker als Vertrauen, das nie getestet wurde. Das ist die Chance von Hipp – wenn sie sie nutzen.



↑ Stefan Hipp führt das Familienunternehmen seit 2021 gemeinsam mit seinem Bruder Sebastian. Man sei das Opfer, werde aber »wie ein Täter dargestellt«, beklagte er.

nem Sammelpostfach gelandet, das nicht regelmäßig kontrolliert oder automatisch vorsortiert wird.

Mit dem legendären Werbeslogan »Dafür stehe ich mit meinem Namen« präsentierte ab den 1990er-Jahren der langjährige Firmenchef Claus Hipp selbstbewusst das Traditionsunternehmen. Sein Sohn und Nachfolger Stefan Hipp meidet hingegen weitgehend die Öffentlichkeit – auch jetzt in der Krise. Statt einer klaren, eindringlichen Botschaft fand sich auf der Firmen-Website die etwas harmlos wirkende Information »Vorsorglicher Rückruf bei Spar Österreich«.

Für Verhaltensökonomin Katharina Gangl die falsche Strategie: »Für Rückrufaktionen gibt es Standardabläufe, die sich bewährt haben. Die vorsichtige Kommunikation am Anfang war hier nicht optimal und hat Menschen mehr verunsichert als nötig.« Sie verweist auf die vorbildliche Krisenkommunikation der Firma Haribo im Mai 2025, als in den Niederlanden vereinzelt in Süßwaren Cannabis-Spuren nachgewiesen wurden. Das Unternehmen informierte schnell und transparent auf allen Kanälen sowie proaktiv auch in den Nachbarländern Belgien und Luxemburg.

Auch der Nahrungsmittelkonzern Mars verbreitete 2016, als eine Konsumentin in einem Schokoriegel ein Plastikteil gefunden hatte, über Social Media zunächst die kurze und unmissverständliche Information: »Nicht essen! Zurückgeben«.



Die vorsichtige Kommunikation hat mehr Menschen verunsichert als nötig.

Der frühere OMV-Pressechef und Kanzlersprecher Johannes Vetter, nunmehr Geschäftsführer der Kommunikationsagentur Vetter & Partner, will keine Ferndiagnose zum Fall Hipp abgeben. Möglicherweise habe das Unternehmen aber zu langsam agiert: »In einer Krise ist Tempo alles – nicht Perfektion. Wer schweigt, delegiert die eigene Reputation an Dritte.«

Verantwortung übernehmen

Der Vorfall zeigt aber auch, wie schnell eine Krise eskalieren kann. Handelsketten in Österreich, Tschechien und der Slowakei nahmen vorsorglich sämtliche Hipp-

Gläser aus den Regalen. Hipp-Geschäftsführer Stefan Hipp sprach in ersten Interviews von einer »existenzbedrohenden Lage«. Der Erpressungsversuch habe das Unternehmen »unglaublich bewegt und beschäftigt. Die Mitarbeiter*innen hätten mehrere Tage fast durchgearbeitet. Man sei das Opfer einer Straftat, werde aber »teilweise wie ein Täter dargestellt«, beklagte sich der Firmenchef.

Ökonomin Gangl ist dennoch überzeugt, dass die Reputation des Unternehmens keinen dauerhaften Schaden nehmen wird: »Hipp ist eine sehr starke Marke. Die zukünftige Elterngeneration bekommt diese Krise womöglich gar nicht mit und Konsument*innen vergessen auch schnell – vorausgesetzt natürlich, dass das Unternehmen jetzt prinzipiell professionell vorgeht.«

Das Vertrauen der Kund*innen könne »nur durch radikale Transparenz« wiedergewonnen werden, meint Kommunikationsprofi Vetter: »Und zwar nicht die inszenierte Sorte, sondern echte: Was ist passiert, warum, und was ändern wir?« Unternehmen kämpfen hier an zwei Fronten: Sie müssen die aku-

te Notsituation operativ bewältigen und gleichzeitig die Glaubwürdigkeit der Marke wiederherstellen. Sichtbar Verantwortung zu übernehmen, ist ein wichtiges Signal an die Konsument*innen, die Handelspartner und auch an die Belegschaft. »Vertrauen ist kein Kommunikationsproblem, es ist ein Handlungsproblem«, sagt Vetter. »Pressemitteilungen mit Betroffenheitslyrik kauft niemand. Was zählt, sind nachprüfbar Maßnahmen, offene Fehleranalyse und die Bereitschaft, sich auch unbequemen Fragen zu stellen. Vertrauen kommt zu Fuß und geht zu Pferd – aber es kommt nur zurück, wenn man liefert.«



Was im Notfall zu tun ist

Unternehmen sollten die wahrscheinlichsten Krisenfälle identifizieren und dafür einen Standardprozess aufsetzen. Dieser sollte regelmäßig geübt und gegebenenfalls adaptiert werden.

1 Krisenstab

GEPLANT Unternehmen müssen zunächst einen Krisenstab einberufen, der interdisziplinär zusammengesetzt ist. Expert*innen aus den Bereichen IT, Recht, Kommunikation und den operativen Abteilungen arbeiten eng abgestimmt zusammen, um die Lage analytisch zu erfassen und angemessen zu reagieren.

2 Dokumentation

OFFEN Die Dokumentation aller Vorgänge spielt eine zentrale Rolle, um eventuelle rechtliche Schritte vorzubereiten und die internen Abläufe transparent zu gestalten. Dies gilt insbesondere bei Cyberangriffen, die auch bezüglich Datenschutz juristisch und sicherheitstechnisch relevant sein könnten.

3 Kommunikation

EFFIZIENT Durch effiziente Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern, vor allem auch mit den zuständigen Behörden, muss unbedingt versucht werden, eine Eskalation zu verhindern und das Vertrauen der Öffentlichkeit zu bewahren. Bei einem Produktrückruf ist zudem rasche Reaktion gefragt.

Die häufigsten Fehler

STRATEGIE »Zu spät, zu vage, zu defensiv«, umreißt Kommunikationsexperte Johannes Vetter die Fehler, die im Krisenmanagement am häufigsten passieren: »Die meisten Unternehmen reagieren erst, wenn der Druck unerträglich wird – und dann mit Worthülsen. Dabei gilt: Wer in den ersten Stunden nicht selbst die Narrative setzt, dem werden sie aufgedrückt.« Besser sei es, früh mit klarer Haltung an die Öffentlichkeit zu gehen und später Details zu ergänzen, als tagelang an der perfekten Formulierung zu feilen, während draußen andere die Geschichte erzählen.

Der zweite Klassiker: Man verwechselt das Ende der Medienberichterstattung mit dem Ende der Krise. »Falsch«, meint Vetter. »Das Follow-up an Medien, Mitarbeiter*innen und Stakeholder muss weiterlaufen. Wer nach dem letzten Artikel aufhört zu kommunizieren, verspielt genau das Vertrauen, das er gerade mühsam retten wollte.«

← Johannes Vetter war langjähriger OMV-Pressechef und gründete 2018 die Kommunikationsagentur Vetter & Partner.





Wenn Effizienz zur Falle wird

Konzerne und Mittelständler wurden zwei Jahrzehnte lang auf Effizienz getrimmt. Jetzt zahlen sie den Preis: Wer auf Marathon trainiert ist, kämpft schlecht in Mixed Martial Arts. Es ist Zeit für ein anderes Denkmodell.

Ein Montag im Frühjahr 2026. In einer Wiener Konzernzentrale sitzt ein Vorstand vor der jüngsten Horváth-Studie: 63 Prozent der CFOs in Europa setzen dieses Jahr auf Kostensenkungen, 54 Prozent auf den Aufbau finanzieller Puffer. Die Agenda ist defensiv, die Botschaft klar: Wir machen dicht, wir kürzen, wir halten aus. Das klingt vernünftig. Trotzdem ist es die falsche Antwort auf die falsche Frage.

Denn die eigentliche Frage lautet nicht, wie Organisationen die nächste Störung überleben. Sie lautet: Wie werden sie durch Störungen besser? Wer nur über Resilienz spricht, zielt zu kurz. Ein resilientes System kehrt nach einer Krise in seinen alten Zustand zurück. Es übersteht, aber es lernt nichts. In einer Welt, in der ChatGPT hundert Millionen Nutzer in zwei Monaten gewinnt (das Telefon brauchte dafür 75 Jahre), ist »zurück zum Alten« keine Strategie. Es ist der Aufschub des langsamen Sterbens. Ausselektiert am Markt.

Umgang mit der Krise

Die Vorstandsetagen reden seit zwanzig Jahren von VUCA, von Disruption, von Beschleunigung. Geändert hat sich daran wenig. Noch immer werden Fünfjahresstrategien geschrieben, als sei die Zukunft eine Excel-Tabelle. Noch immer werden Organisationen auf maximale Effizienz getrimmt, als ginge es darum, den nächsten Marathon zwei Minuten schneller zu laufen. Das Problem: Wir wissen nicht, welche Disziplin als Nächstes gestartet wird.

Der walisische Komplexitätsforscher Dave Snowden verwendet dafür ein Bild, das besser trifft als jede Business-Metapher: die Küstenmauer und das Marschland. Die Küstenmauer ist robust, sie behält ihre Form über die Zeit. Bis sie bricht, und dann mit katastrophalen Folgen. Das Marschland hingegen verändert sich ständig. Es passt sich an, es wird überflutet, es läuft wieder ab. Und es bricht nicht. Die meisten Unternehmen, die heute optimiert an der Börse notieren,

sind Küstenmauern. Schön gleichmäßig. Auf einen Schlag erledigt. Beispiele gibt es genug.

Organisationen sind keine Maschinen mit Zahnrädern. Sie sind komplex-adaptive Systeme. Sie sind lebendige Gebilde, in denen alles mit allem zusammenhängt. Und sie folgen auch physikalischen Prinzipien. Jedes System sucht den Zustand niedrigster Energie. Flüsse fließen ins Tal, nicht über Gipfel. Das nennt man in Change-Projekten dann gerne Widerstand. Tatsächlich ist es die Folge eines Gesetzes, kein Charakterfehler der Belegschaft. Wenn, dann ist es ein Verständnisfehler der Führung.

Der Fehler der letzten zwei Jahrzehnte war, diese Systemphysik zu ignorieren. Man hat Unternehmen zerlegt, Finanzen hier, Technik dort, Kultur in einer Leitbildbroschüre, und geglaubt, das Ganze durch Optimierung der Teile zu steuern. Das funktioniert in stabilen Märkten. In instabilen produziert es eine perfekt getrimmte Fragilität.

Neues Denkmodell

Der libanesisch-amerikanische Risikoforscher Nassim Taleb hat dafür ein präziseres Wort gefunden: Antifragilität. Nicht Robustheit (unbeweglich gegen Störung), nicht Resilienz (zurück in den alten Zustand), sondern die Fähigkeit, durch Unordnung besser zu werden. Ein Muskel wird durch Belastung stärker. Ein

Knochen wird dichter, wenn er beansprucht wird. Ein Immunsystem lernt durch kleine Infekte. Warum sollten Organisationen dieser Logik entzogen sein?

Sie sollten es nicht. Die meisten sind es nur, weil sie nach einem anderen Drehbuch gebaut wurden. Dezentrale Entscheidungsfähigkeit



Dr. Thomas Pisar ist Keynote-Speaker, Autor des Buchs »Komplexität als Stärke« und Executive Advisor für Change und Organisationsentwicklung. Sein Hintergrund: theoretische Physik und 25 Jahre Industrieerfahrung.





Drei Prinzipien als Minimalvariante

Das sind die drei strukturellen Hebel, die sich in Unternehmen bewährt haben, die mit Volatilität umgehen können:

1 Optionalität vor Optimum

DIVERS Statt alles auf einen großen Strategiewurf zu setzen, viele kleine Wetten platzieren. Safe-to-Fail-Experimente mit definierten Abbruchpunkten. Positive Muster schnell verstärken, negative früh beenden. Das ist billiger als ein gescheiteres 80-Millionen-Euro-Programm und erzeugt Lernen, das im Unternehmen bleibt.

2 Skin-in-the-Game

UNMITTELBAR Entscheidung und Konsequenz gehören an denselben Tisch. Wer über einen Use-Case entscheidet, soll auch merken, ob er funktioniert. Das ist die unbequemste Forderung, weil sie gegen die aktuellen Governance-Moden läuft.

3 Via negativa

RADIKAL Der Risikoforscher Nassim Taleb spricht von Verbesserung durch Weglassen. Bevor Sie das nächste Tool, das nächste KI-Pilotprojekt oder das nächste Reporting einführen: Fragen Sie, was Sie entfernen können. Jede Bürokratieschicht ohne Wert kostet Anpassungsfähigkeit. Governance darf kein Selbstzweck sein, sonst erhöht sie lediglich die Temperatur.

wurde zugunsten von Governance zurückgenommen. Redundanz wurde als Ineffizienz abgeschafft. Bis die Lieferkette riss. Modularer Aufbau wurde zu monolithischen ERP-Landschaften verdichtet. Bis der nächste Patch das halbe System lahmlegte. Jede dieser Entscheidungen war für sich genommen rational. In Summe haben sie Organisationen entstehen lassen, die Unsicherheit nicht mehr verarbeiten können, sondern an ihr zerbrechen.

Prinzipien als Minimalvariante

Was also tun? Nicht die nächste Transformationsrhetorik bemühen. Vor den konkreten Hebeln steht eine Diagnosefrage. Snowden hat mit seinem Cynefin-Framework gezeigt, dass Probleme nicht alle gleich sind. Es gibt klare Situationen, in denen Best Practices greifen. Komplizierte, in denen Experten nötig sind. Komplexe, in denen man nur durch Ausprobieren weiterkommt. Und chaotische, in denen erst stabilisiert werden muss. Wer einen komplexen Markt mit Best-Practice-Methoden aus der klaren Welt bearbeitet, bekommt genau die Ergebnisse, die Österreichs Vorstandsetagen gerade frustrieren.

Statt alles auf einen großen Strategiewurf zu setzen, sollten viele kleine Wetten platziert werden. Das ist billiger als ein gescheitertes Millionen-Euro-Programm. Dann gehören Entscheidung und Konsequenz an denselben Tisch. Wer über einen Use Case entscheidet, soll auch merken, ob er funktioniert. Drittens: Bevor Sie das nächste Tool, das nächste KI-Pilotprojekt oder das nächste Reporting einführen: Fragen Sie, was Sie entfernen können. Go-

vernance darf kein Selbstzweck sein, sonst erhöht sie lediglich die Temperatur.

KI macht das Spiel nicht einfacher

Ein Wort noch zu dem Thema, das alle Agenden beherrscht. Künstliche Intelligenz ist weder Heilsbringer noch Bedrohung. Sie ist ein neuer Agent im soziotechnischen System, rund um die Uhr verfügbar, ohne Kantine, ohne Personalvertretung. In einer antifragilen Organisation kann KI dezentrale Entscheidungen beschleunigen und Signale früher erkennen. In einer fragilen Organisation wird sie zum Beschleuniger genau jener Monokulturen, die das Problem ausmachen: homogene Daten, zentrale Modelle, weniger Optionen. Wer KI in eine toptimierte Organisation einführt, wird effizienter fragil.

Snowden hat in einem Geleitwort zu meinem Buch eine Formulierung geprägt, die mir seither nicht aus dem Kopf geht: Organisationen sollten nicht robust, nicht resilient oder auch nur antifragil reagieren. Sie sind fortdauernd anpassungsfähig. Sie bleiben nicht, wer sie waren. Sie rekonfigurieren sich, um mit ihrer Umwelt in einem dynamischen Gleichgewicht zu bleiben.

Das ist anspruchsvoller als ein Fünfjahresplan, aber es ist die einzige Antwort, die der Taktrate unserer Zeit gewachsen ist. Die Zukunft ist nicht planbar. Aber wir sind nicht hilflos. Wir können Strukturen so gestalten, dass sie auf Störungen nicht mit Schockstarre reagieren, sondern mit Anpassung. Wir brauchen nur Vorstandsetagen, die das begreifen. ■



Umweltfreundlich, bitte lächeln!

Die Weltleitmesse für Umwelttechnologien IFAT fand in München statt. Stark vertreten waren Technologieunternehmen aus Österreich.

TEXT | Martin Szelgrad aus München

Dass Politiker*innen auf Wirtschaftsmessen vertreten sind, ist an sich nichts Ungewöhnliches. Etwas überrascht gab sich doch Agrar- und Umweltminister Norbert Totschnig (BMLUK) bei einem Lokalaugenschein auf der IFAT in München. Seit 20 Jahren nehmen die Republik Österreich und die Wirtschaftskammer an der Industriemesse teil – zum ersten Mal heuer auch in personeller Unterstützung auf Ministerialebene.

Dabei ist die IFAT als Weltleitmesse für Umwelttechnologien die Plattform für österreichische Exporteure. »Die hohe Forschungs- und Entwicklungsintensität sowie die Umsetzung praxisnaher Lösungen machen unsere heimische Umwelttechnik-Branche zu einem zentralen Motor der grünen Transformation«, weiß Minister Totschnig, der bei einem Rundgang heimische Aussteller besucht. Er will »aus den Gesprächen mit den Unternehmen lernen, die Anliegen der Wirtschaftstrei-

benden in die Gespräche der Bundesregierung mitnehmen.« Das BMLUK arbeitet an einem Positionspapier der »Task-Force Kreislaufwirtschaft«, in dem Synergien zwischen Industriestrategie, Kreislaufwirtschaftsstrategie und Bioökonomiestrategie konkretisiert werden sollen.

Mit über 3.300 Unternehmen und rund 57.800 Beschäftigten in Österreich erwirtschaftet die Branche einen Jahresumsatz von mehr als 21 Milliarden Euro in 2023. In 2024 ist die Beschäftigung der Umwelttechnik-Wirtschaft gegenüber 2023 um mehr als zwei Prozent gestiegen – ein Plus von über 900 Green-Jobs zusätzlich. Die Exportquote liegt bei rund 73 Prozent – ein Beleg für die Wettbewerbsfähigkeit der Umwelttechnologien. Innovation ist auch für den Minister die Basis, um die Umweltklimaziele Europas zu erreichen. Im Hintergrund der Aufweichung des Green Deals spricht Totschnig zwar von einer »wettbewerbsfreundlichen Kurskorrektur«, aber auch

Fotos: IFAT



Drinnen und draußen wurden Technologien für die Wasser-, Abwasser-, Abfall- und Rohstoffwirtschaft (Circular Economy) gezeigt.

che fokussiert das Unternehmen auf die Verwertung organischer Stoffe. Der Bereich Environmental Engineering – Teil der Thöni Sustainable Solutions – entwickelt Maschinen und Anlagen, zum Beispiel für die Trockenvergärung von Reststoffen aus der Lebensmittelbranche. Herzstück ist ein selbst entwickelter Pfpfenstromfermenter mit einem langsam drehenden Rührwerk, das für eine Durchmischung des Gärsubstrates und eine hohe Biogasausbeute sorgt. Ein Teilstrom des Gärrestes gelangt als Impfmateriale wieder in den Fermenter zurück und reichert so den frischen Input für die Fermentation mit einer definierten Menge an Mikroorganismen an. Das Besondere an der Lösung ist der wartungsfreie Betrieb über ein ganzes Jahr.

Auch eine kürzlich in UK in Betrieb genommene Anlage für Melton Energy Tech schafft den Vergärungsprozess ohne Stillstandszeiten. Ein Radlader transportiert die aus dem Restabfall extrahierte Organik vom Entladebereich zum Zwischenspeicher und Eintragsmodul. Von dort wird das Material über ein vollautomatisches System aus Schneckenförderern und Förderbändern zu den Eintragsmischern transportiert. Entlang der Förderstrecke ist zudem ein Magnetabscheider installiert, um metallische Verunreinigungen zu entfernen. Zur Vermeidung von Emissionen oder Geruchsbelästigungen sind sämtliche Außenförderanlagen vollständig eingehaust. Das in den Fermentern erzeugte Biogas wird zu Biometan aufbereitet und in das lokale Erdgasnetz eingespeist.

Aus vollen Rohren

Duktiles, also verform- und dehnbares Gusseisen, ist der Werkstoff der Wahl von Tiroler Rohre (TRM) aus Hall. Der produzierende Betrieb entwickelt und fertigt Systeme für den Wassertransport

davon, dass »die Ziele keineswegs abgeblasen« sind. Statt Kapital im Emissionshandel zu binden, könne es nun für Investitionen in Innovation genutzt werden. »Die Transformation des Energiesystems ist nur sinnvoll, wenn die Unternehmen auch wettbewerbsfähig sind.« Beispiele für diese Unternehmen waren auf der IFAT erneut genug zu sehen. Mehr als 100 Innovationen »Made in Austria« sind im Rahmen der Messe vorgestellt worden.

Akteur für sauberes Wasser

Das Unternehmen Forstenlechner plant, fertigt und montiert Komponenten im Trinkwasser-, Abwasser- und Industrieanlagenbau. Mit 150 Mitarbeiter*innen ist das Unternehmen aus Perg der Spezialist für die maschinelle Ausrüstung und Installation von Anlagen für eine sichere Wasserversorgung.

Auf der IFAT wurde das Portfolio der Oberösterreicher gezeigt, zentral sind Wassertanks aus Edelstahl, die aufgrund ihrer Größe vor Ort zusammengeschweißt werden. Im Vergleich zu herkömmlichen betonierten Speichern schneiden Stahltanks mit den Gesamtlebenszykluskosten bis zu einer Größe von

5.000 m³ besser ab. »Unsere Gemeindekunden denken langfristig. Sie ersparen sich Sanierungskosten für betonierte Reservoirs«, berichtet Paul Forstenlechner.

Ein gewichtiges Argument für den Geschäftsführer in der dritten Generation des Familienunternehmens ist die Produktion der Teile in Österreich. Der hochwertige Edelstahl kommt ohne Wechselwirkungen zwischen Behälter, Atmosphäre und Wasser aus – so werden Verkeimungen verhindert. Bereits 300 Millionen Liter Trinkwasser fließen täglich durch die Anlagen von Forstenlechner. Zum Beispiel bei einer Installation inklusive Luftfilterung und Verrohrung für die Gemeinde Engerwitzdorf, bestehend aus zwei Behältern mit je einem Durchmesser von 12 und einer Höhe von 9 Metern. Rund 17 Tonnen Edelstahl wurden pro Behälter verbaut.

Nachhaltige Erzeugung

Das Familienunternehmen Thöni mit Sitz in Telfs ist mit gut 900 Mitarbeiter*innen weltweit tätig – und war auf der Messe mit einem besonders großen Stand vertreten. Neben Sparten für Aluminiumprodukte, Automotive und Industrieschläu-

Champions League der Kreislaufwirtschaft

Sie sind die Leitunternehmen für eine wirtschaftlich nachhaltige Kreislaufwirtschaft – Unternehmen aus dem »Green Tech Valley« Kärnten und Steiermark.

1

GLASKLAR

► Binder+Co sorgt mit Spezialsortierlösungen und KI dafür, dass unterschiedliche Wertstoffe effizient im Kreislauf bleiben. In der Altglasaufbereitung spielt das Unternehmen seit Jahrzehnten in der Champions League.

2

ENERGETISCH

► Saubermacher zeigt mit einem Hightech-Batterierecycling, wie man Ressourcen im Kreislauf hält. Abfälle werden als wertvolle Ressourcen zur Gewinnung neuer Rohstoffe verstanden.

3

STÜCKELND

► Komptech bringt mit Zerkleinerungs- und Separationstechnologie Tempo in die Branche – als Experte für die mechanisch-biologische Aufberei-

tung von Abfällen und die Erzeugung von Biomasse.

4

WANDLUNGSFÄHIG

► Botres Global wandelt mit seinen Anlagen weltweit organische Reststoffe in grünes Gas, erneuerbare Energie und wertvolle Ressourcen um.

5

ORDENTLICH

► BT-Systems fokussiert auf KI-gestützte Sortierlösungen. Die Hochleistungsmaschinen kommen bei Kunden weltweit zum Einsatz.

6

SCHÜTZEND

► SAMsoric bietet mit innovativen Schutzsystemen die Minimierung der Brandgefahr durch Lithium-Ionen-Batterien in der Recyclingindustrie.

7

AUFBEREITEND

► IFE Aufbereitungstechnik setzt mit dem VARIOframe neue Maßstäbe. Im Fokus stehen ganzheitliche, langlebige Lösungen aus Vibrationsförder-, Sieb- und Magnettechnik.

8

EFFIZIENT

► CTP reduziert mit neuen Technologien Lachgasemissionen um bis zu 95 Prozent. Dabei wird industrielle Abluftreinigung als ganzheitlicher Beitrag zur Kreislaufwirtschaft verstanden.

9

LEISTUNGSFÄHIG

► Lindner Recyclingtech setzt mit neuen Schredder- und Zerkleinerungs-lösungen sowie digitalen Services auf Effizienz im Materialkreislauf in unterschiedlichen Bereichen. Das Motto: Vom Abfallentsorger zum Wertstoffgewinner.

und den Spezialtiefbau. Die langlebigen Rohr- und Pfahlssysteme kommen in kritischen Infrastrukturprojekten weltweit zum Einsatz. Inoffiziell auch der größte Schrottverwerter Österreichs, nutzt TRM zur Gänze Recyclingmaterial für seine Produkte. Eine der größten Kundengruppen sind laut Qualitätsmanager Tobias Kloger Bergbahnbetriebe in Europa, die auf die hochwertigen Rohrssysteme für ihre Beschneigungsanlagen schwören. 2022 wurde mit der Übernahme des bayerischen Formstückproduzenten Frischhut ein weiterer Schritt als europäisch aufgestellter Produzent gesetzt.

Nachhaltigkeit spielt in Hall in Tirol eine zentrale Rolle. Die Abwärme aus dem Werk versorgt über das lokale Fernwärmenetz gut 1.600 Haushalte. Produziert wird aktuell mit allen verfügbaren Kapazitäten, mit allein 250 Fachkräften am Hauptstandort Hall in Tirol. Für ein



jüngstes Wohnbauprojekt in Maia, im Norden Portugals, wurden 104 Ramm-pfähle mit Längen von bis zu 8 Metern eingebracht. Sie sichern die Gründung des mehrgeschossigen Bauwerks.

Der Ideenreichtum der Österreicher*innen zeigt sich auch im internationalen Vergleich: Laut einem Eco-Innovation-Index zählt das Alpenland zu den Top-drei-Nationen der EU und ist bei Export und Wertschöpfung im Umwelttechniksektor sogar auf Platz eins. Am Ende soll der Kontinent nicht nur der erfolgreichste sein, sondern auch der umweltfreundlichste, heißt es auch im BMLUK. ■



Tunnelblick auf das Exportgut Umwelttechnologie: Unternehmen aus Österreich haben sich in diesem Bereich erfolgreich positioniert.



Strom zum besten Preis

Sie wollen wissen, wer für Ihr Unternehmen derzeit noch der günstigste Energielieferant ist? Wir haben für KMU mit bis zu 100.000 Kilowattstunden Jahresverbrauch Strom Musterbetriebe in verschiedenen Regionen recherchiert und die jeweils besten Angebote zusammengefasst.

Unternehmen:	Jahresverbrauch Strom	Lastprofil	Ort	Netzbetreiber
Galerie	24.000 kWh	Gewerbe werktags (8-18)	1010 Wien	Wiener Netze

Aktuelle Spitzenreiter (Produkt mit Preisgarantie, Laufzeit 1 Jahr)			
Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzgebühren, Steuern, Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust., 12 Monate Bindefrist)
Energie AG Oberösterreich	Feel Good Smart	5.722,79 Euro	Arbeitspreis April-September 4,99 Cent/kWh, Oktober-März 9,90 Cent/kWh, Jänner bis Dezember 13,90 Cent/kWh Jahrespauschale 52,80 Euro
Hofer Grünstrom	HOFER GRÜNSTROM FIX	6.208,37 Euro	Arbeitspreis 10,4917 Cent/kWh, Jahrespauschale 49,5 Euro
Kelag	Kelag Strom Eco	6.293,75 Euro	Arbeitspreis 12,50 Cent/kWh, ab 10.001 kWh 9,5 Cent/kWh Jahrespauschale 20 Euro

produzierender Betrieb	Jahresverbrauch Strom	Lastprofil	Ort	Netzbetreiber
	77.800 kWh	Gewerbe allgemein (G0)	4600 Wels	eww ag

Aktuelle Spitzenreiter (Produkt mit automatischer Preisanpassung, Laufzeit 1 Jahr)			
Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzgebühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust.)
EnergieDirect Austria	ED Flex 1.0	15.311,06 Euro	Arbeitspreis 7,96 Cent/kWh, Jahrespauschale 36 Euro keine Bindefrist, monatliche Preisänderung gem. EEX
Gutmann	Ökostrom Floater	15.918,31 Euro	Arbeitspreis 8,631 Cent/kWh, Jahrespauschale 20 Euro keine Bindefrist, monatliche Preisänderung gem. EEX
Energie Steiermark	Strom Business Flex	16.049,40 Euro	Arbeitspreis 8,72 Cent/kWh, Jahrespauschale 60 Euro keine Bindefrist, monatliche Preisänderung gem. EEX

KI in die Praxis gebracht

Wie lässt sich das Potenzial von KI konkret nutzen und welche Hürden müssen dabei überwunden werden? Diese zentralen Fragen standen im Mittelpunkt interaktiver Workshop-Runden des Report Verlag im April in Wien. Das Fazit: Nachhaltige Wertschöpfung gelingt vor allem dort, wo klare Ziele definiert sind und die Mitarbeiter*innen von Anfang an aktiv in den Transformationsprozess mitgenommen werden. Von praktischen Business-Anwendungen über die komplexen rechtlichen Anforderungen des EU AI Act bis hin zum handwerklichen Präzisionsansatz des Prompt-Engineerings – die Breite der Themen spiegelte die aktuelle Dynamik und den steigenden Reifegrad der Diskussionen wider.

Workshop

1

KI im Businessalltag



Thomas Schweiger, Executive Advisor für Enterprise-KI und Technologiestrategie Nagarro

PROZESSE

»Wir haben uns intensiv damit auseinandergesetzt, wie man gute Use-Cases richtig identifiziert und dabei das Pferd nicht von der technologischen Seite aufzäumt. Welche Prozesse möchte ich in meinem Unternehmen verbessern und wo gibt es Reibung? Das Ziel kann ein wirtschaftlicher Faktor sein, um effizienter zu werden, die Time-to-Market zu verkürzen oder die Fehlerquoten zu reduzieren – erst aus diesen Anforderungen leitet man eine technologische Lösung ab. Dabei müssen wir weg von der Sichtweise, dass KI-Projekte reine IT-Projekte sind; es handelt sich um Business-Projekte, bei denen die Wertschöpfung im Fokus stehen muss. Eine der größten Herausforderungen ist es derzeit, von isolierten Leuchtturmprojekten, die oft nicht mit den restlichen Daten im Unternehmen verbunden sind, hin zu einer holistischen Verbesserung der Gesamtprozesse von Anfang bis Ende zu gelangen. Generative KI ist dabei optimal für die Verarbeitung von Texten oder Bildern, während Projekte wie Predictive Maintenance stark von der Datenqualität abhängen. Oft liegen die besten Ergebnisse dort, wo man durch KI Medienbrüche überwindet, an denen Menschen heute noch viel Zeit verlieren. Gleichzeitig zeigt sich, dass erfolgreiche KI-Initiativen stark vom Change-Management abhängen, insbesondere davon, Mitarbeitende und Führungskräfte frühzeitig einzubinden und Akzeptanz für neue Arbeitsweisen zu schaffen. Man merkt deutlich, dass das Niveau der Teilnehmer*innen von Jahr zu Jahr höher wird und sie sich bereits sehr intensiv mit der Materie auseinandersetzen.«

THEMEN

Der Workshop hat gezeigt, wie Unternehmen KI konkret und gewinnbringend in ihre täglichen Arbeitsprozesse integrieren können. Im Mittelpunkt standen praktische Anwendungsfälle, welche Tools und Plattformen sich im Arbeitsalltag bewährt haben, wie Teams produktiver mit generativen KI-Systemen arbeiten und welche neuen Kompetenzen dafür erforderlich sind.

Leitung: ▶ Thomas Schweiger, Executive Advisor für Enterprise-KI und Technologiestrategie Nagarro

▶ Thorben Schmidt, Global Practice Lead Transformation Consulting Nagarro

Workshop

2

Rechtliche Fragestellungen

THEMENSTELLUNGEN

Der Workshop beleuchtete rechtliche Fragestellungen für Unternehmen, die KI-Projekte planen, einführen oder bereits im Einsatz haben. Im Mittelpunkt standen die Anforderungen aus dem EU AI Act sowie Fragen zu Datenschutz, Haftung, Urheberrecht und zum verantwortungsvollen Umgang mit Daten und Algorithmen. Anhand von Praxisbeispielen wurde gezeigt, welche organisatorischen und vertraglichen Maßnahmen helfen, Risiken zu minimieren.

Leitung: ▶ Oliver Burton, Team Lead Artificial Intelligence NAVAX Consulting

▶ Lukas Riedler, ATB.LAW Rechtsanwälte

Lukas Riedler, ATB.LAW Rechtsanwälte

RECHT

»Es ist für Unternehmer von entscheidender Bedeutung zu wissen, welche KI-Systeme im Haus konkret eingesetzt werden, was momentan leider noch nicht in jedem Unternehmen der Fall ist. Der zentrale Dreh- und Angelpunkt beim EU AI Act ist das Verständnis darüber, ob man ein Hochrisiko-KI-System betreibt oder nicht. Als Orientierungshilfe für diese wichtige Frage bietet die Europäische Kommission den sogenannten Compliance Checker an, der wie ein Erste-Hilfe-Kit fungiert. Ein weiteres rechtliches Problem ist die



starke Abhängigkeit Europas von Plattformanbietern außerhalb der Region, weshalb Unternehmen beim Transfer personenbezogener Daten sehr vorsichtig sein müssen. Hier gibt es jedoch bereits europäische Alternativen wie das Modell Mistral, die solche Problemstellungen lösen können. Man muss nicht immer zwingend auf das größte Modell oder den Marktführer setzen, sondern sollte abwägen, welche Applikationen mit welcher Sicherheitsstufe und welchem Kostenmodell wo Daten verarbeiten.«



Oliver Burton, Team Lead Artificial Intelligence NAVAX Consulting

PARTNER »Obwohl die meisten Menschen KI-Tools privat bereits ganz selbstverständlich nutzen, sind viele Unternehmen allgemein betrachtet noch weit von einer echten Strategie entfernt. Strategisch sollte man unbedingt darauf achten, die KI-Kompetenz gezielt bestimmten Personen in den jeweiligen Fachbereichen zuzuordnen, damit sich dort wirklich jemand kontinuierlich mit der Entwicklung beschäftigt. In Branchen wie dem Bankenwesen ist die enorme Geschwindigkeit, mit der neue Modelle auf den Markt kommen, derzeit das

größte Thema – unabhängig davon, ob diese dann tatsächlich immer besser sind. Ein sehr breites Einsatzgebiet für generative KI ist bereits die Programmierung, auch wenn der Softwarecode noch nicht zu hundert Prozent perfekt ist und Urheberrechtsfragen bestehen bleiben. Ich erwarte fest, dass wir KI künftig an allen unseren Arbeitsplätzen als verlängerten Arm oder Gehirn einsetzen werden. Auf den Laptops werden KI-Modelle ganz natürlich als Sparringpartner für den Menschen mitarbeiten.«

Workshop

3

Prompt Engineering

THEMENSTELLUNGEN In dem Workshop wurde erarbeitet, wie sich generative KI-Systeme durch präzise formulierte Eingaben gezielt steuern und für konkrete Businessaufgaben nutzen lassen. Es gab Anleitungen, wie Prompts aufgebaut sein müssen, damit KI-Anwendungen verlässliche, strukturierte und für den Arbeitsalltag brauchbare Ergebnisse liefern.

Leitung: ▶ Zsolt Baranyai, Senior Requirements Engineer AI
▶ Svenja Schröder, Head of Requirements Engineering & AI msg Plaut



Zsolt Baranyai, Senior Requirements Engineer AI, msg Plaut Austria

PRAXIS »Gutes Prompting ergibt sich letztlich erst aus der Praxis – man kann viel darüber lesen, aber man muss es einfach tun, weshalb wir im Workshop auch live gepromptet haben. Ich rate Unternehmen bei KI-Projekten immer dazu, konsequent vom Prozess aus zu denken: Wo liegt dort der konkrete Mehrwert eines KI-Einsatzes? Oft ist gar nicht die Technologie das eigentliche Problem oder die Lösung, sondern die Themenstellung ist fachlicher Natur oder liegt tief in den Prozessen begründet. Diese Art von Fragestellungen ist nicht neu; wir hatten sie bereits vor vielen Jahren in der Industrieautomatisierung, sie sind im Grunde allgegenwärtig. Technik allein ist niemals die Lösung. Unser Ziel ist es, sowohl Technologie- als auch Prozesswissen zu vermitteln, um gemeinsam mit den Kunden die richtigen Werkzeuge für die Analyse, die Umsetzung und die Kosteneffizienz zu finden. Die Erwartungen in den Unternehmen hängen maßgeblich davon ab, ob man die richtigen Fragen an den Prozess stellt.«

KI



als Faktor bei Fusionen und Übernahmen

Rechtsanwalt Christopher Toms von Fieldfisher sieht in der Praxis von M&A immer stärker KI in den Mittelpunkt gerückt. Doch er warnt: Dieser Faktor ist besonders riskant.

Unternehmenswerte heute werden zunehmend von Datenbeständen, Algorithmen, Trainings-Know-how und KI-gestützten Prozessen beeinflusst. Dieser sogenannte »KI-Wert« ist jedoch besonders fragil: Er kann durch Mängel bei Daten oder geistigem Eigentum rasch entfallen, regulatorische Verstöße können den Wert erheblich beeinträchtigen und oft hängt er stark von einzelnen Schlüsselpersonen ab. Käufer reagieren darauf mit einer vertieften technischen und rechtlichen Prüfung, die weit über die klassische IP-Due-Diligence hinausgeht. Vor der Bewertung, dem Signing und Closing müssen Käufer verschiedene Aspekte klären:

- ▶ Welche KI-Systeme werden tatsächlich eingesetzt – intern, kundenbezogen oder entscheidungsunterstützend?
- ▶ Handelt es sich um Eigenentwicklungen, Drittanbieter-Lösungen oder Open-Source-Komponenten?
- ▶ In welchen Geschäftsprozessen ist KI wesentlich – umsatzrelevant, kosten- oder risikosteuernd?

- ▶ Ist KI wertbildend, geschäftskritisch oder lediglich unterstützend?

Regulierung und Haftung

Mit dem Inkrafttreten der KI-Verordnung (EU AI Act, »AI Act«) wird künstliche Intelligenz endgültig zum regulatorischen Deal-Risiko. Mängel bei Compliance, Dokumentation oder Trainingsdaten können nicht nur Bußgelder auslösen, sondern ganze Transaktionen ins Wanken bringen. Im Rahmen der Due Diligence prüfen Käufer verstärkt, welche Rolle das Zielunternehmen im Sinne des AI Act einnimmt, ob Hochrisiko-Systeme im Einsatz sind und ob Governance- und Kontrollstrukturen belastbar dokumentiert sind. Die AI-Act-Compliance etabliert sich als eigener Prüfungsstrang – auf Augenhöhe mit Kartell- oder Umweltrecht.

Die Haftung für trainierte und adaptierte KI-Systeme entwickelt sich zunehmend zum kaufpreis- und closingrelevanten Risikofaktor. Unklarheiten über Trainingsmethoden, Kundendaten und

Open-Source-Komponenten wirken sich direkt auf Bewertung, Garantiekatalog und Closing-Sicherheit aus. Käufer reagieren mit vertiefter Due Diligence, verlangen Transparenz über Trainingspipelines und adressieren verbleibende Unsicherheiten über Freistellungen, Kaufpreisabschlüsse oder Closing-Conditions. KI-Altlasten werden damit oft zum Deal-Stopper oder zumindest zu einem harten Verhandlungspunkt. Typische Prüfungsfelder zur Haftung (siehe Tabelle) sind zum Beispiel diese Fragestellungen: Ist die Funktionsweise der KI erklärbar (Explainability)? Existieren belastbare Dokumentationen zu Modellen, Trainingslogik, Versionierung und Updates? Gibt es menschliche Kontrolle (Human-in-the-Loop)? Wie werden Fehlentscheidungen erkannt, dokumentiert und adressiert?

Verträge, Lizenzen und Drittanbieter

Ein wesentliches Haftungs- und Bewertungsrisiko liegt im potenziellen Verlust von Lizenzen und Nutzungsrechten.




← ZUM AUTOR

Christopher Toms ist als Rechtsanwalt der internationalen Kanzlei Fieldfisher in Österreich und in England zugelassen und auf die Bereiche Planungs- und Baurecht, Unternehmensrecht, Immobilien, M&A, Gesellschaftsrecht und auf Streitbeilegung spezialisiert. Fieldfisher ist eine Full-Service-Kanzlei mit marktführender Spezialisierung in den Bereichen Technologie, Finanzdienstleistungen, Energie und Rohstoffe sowie Life Sciences. Als Teil einer europäischen Kanzlei mit einer breiteren internationalen Präsenz, einschließlich Büros in China und den USA, ist das Angebot von Fieldfisher in Österreich und der CEE-Region einzigartig. Fieldfisher unterstützt in sämtlichen rechtlichen Belangen rund um die Immobilien- und Baubranche – national sowie international.

INFOS www.fieldfisher.com

Haftung für trainierte und adaptierte KI-Systeme

Prüffeld	Typische Risiken	Auswirkungen im Deal
Trainingsmethoden	Intransparente Trainings- oder Fine-Tuning-Prozesse, Zweckänderungen, fehlende Dokumentation	Erhöhtes Haftungsrisiko, Anbieterstatus nach AI Act, Bewertungsunsicherheit
Kundendaten	Training mit Kundendaten ohne klare Rechtsgrundlage oder Zweckbindung	DSGVO-Bußgelder, Schadensersatzansprüche, Freistellungsbedarf
Open-Source-Komponenten	Unklare Lizenzketten, Copyleft-Effekte, fehlende Attribution	IP-Risiken, Verlust von Exklusivität, Wertminderung
Transparenz der Trainingspipeline	Fehlende Nachvollziehbarkeit von Datenquellen und Modellhistorie	Red-Flag in der Due Diligence, Kaufpreisabschläge
Haftung vor Closing	Nutzung oder Training der KI vor Closing ohne klare Zuordnung	Regelmäßig Freistellungen statt bloßer Garantien
Auswirkungen auf Bewertung	Nicht quantifizierbare KI-Altlasten	Earn-outs, Kaufpreisanpassungen, Deal-Stopper
Closing-Risiken	Regulatorische oder datenrechtliche Unsicherheiten	Closing-Conditions, MAC-Klauseln, Verzögerung oder Abbruch des Deals

 KI-Risiken wirken sich unmittelbar auf den Kaufpreis aus. Unklarheiten lassen sich selten über klassische Garantien »wegverhandeln«.

Viele KI-Systeme basieren auf Cloud-Services, APIs oder Open-Source-Komponenten, deren Verträge Change-of-Control-Klauseln, Nutzungsbeschränkungen oder Audit-Pflichten enthalten. Bei Wegfall eines zentralen Nutzungsrechts nach Closing kann der KI-Wert schlagartig entfallen. Käufer prüfen daher die Lizenzketten und deren Fortbestand nach dem Closing. Welche KI-relevanten Verträge bestehen (Cloud, APIs, Open Source)? Enthalten diese Change-of-Control-, Audit- oder Offenlegungsklauseln? Bestehen Nutzungs- oder Haftungsbeschränkungen der Anbieter? Droht bei Closing ein Lizenz- oder Nutzungsverlust?

Risikoverlagerung

In der Marktpraxis verlagert sich der Fokus weg von Erfolgs- und Performancezusagen hin zu überprüfbareren Prozess-, Daten- und Governance-Garantien. Risiken werden bewusst vertraglich allokiert – etwa über spezifische Garantien zu Trainingsdaten und Modellen, weitreichende Freistellungen für DSGVO-, IP- oder AI-Act-Altverstöße sowie KI-spezifische MAC-Klauseln. KI wird so zum eigenständigen Transaktionsgegenstand mit direkter Wirkung auf Bewertung, Deal-Struktur und Closing-Risiken. Die

eigentlichen Risiken materialisieren sich häufig erst rund um das Closing. Lizenzverluste, ungeklärte AI-Act-Rollen, fehlende Nutzungsrechte an Trainingsdaten oder notwendige Zweckänderungen können dazu führen, dass KI-Systeme nach dem Closing nicht wie geplant weiterbetrieben werden dürfen. Investitionen für Compliance, Dokumentation oder Governance können nach Signing erforderlich werden. Käufer reagieren darauf mit Closing-Conditions, spezifischen MAC-Klauseln oder Kaufpreismechanismen, die KI-Risiken ausdrücklich adressieren. Ist der rechtssichere Weiterbetrieb der KI nicht gewährleistet, wird das Closing selbst zum Risikofaktor.

Haftung und Kaufpreisgestaltung

KI-Risiken wirken sich unmittelbar auf den Kaufpreis aus. Unklarheiten zu Trainingsdaten, IP-Rechten, regulatorischer Einordnung oder dem Weiterbetrieb lassen sich selten über klassische Garantien »wegverhandeln«. Käufer verlangen daher Kaufpreisabschläge, Earn-out-Modelle oder spezifische Freistellungen, um KI-Altlasten abzubilden. Die Diskussion verschiebt sich vom Ob zum Wie viel: Nicht ob KI haftungsträchtig ist, sondern in welcher Höhe dieses Risiko zu bewer-

ten und vertraglich zu adressieren ist. Hier einige Prüffelder zur Kaufpreisgestaltung: Können KI-Altlasten Kaufpreisabschläge oder Earn-out-Strukturen beeinflussen? Besteht das Risiko eigener Anbieterhaftung durch Training oder Zweckänderung? Sind KI-Risiken über Garantien ausreichend abgedeckt oder freistellungsbedürftig? Müssen Closing-Conditions oder MAC-Klauseln adressiert werden?

Typische Umsetzung

Bei der Kaufvertragsverhandlung werden KI-Risiken zur harten Währung. Käufer fordern KI-spezifische Garantien zu Trainingsdaten, Systemoffenlegung und AI-Act-Compliance, während Verkäufer versuchen, die Haftung zeitlich und betragsmäßig zu begrenzen. Für bekannte oder schwer quantifizierbare Risiken – etwa aus Alt-Trainingsdaten oder vor-Closing-Modellnutzung – werden regelmäßig gezielte Freistellungen vereinbart. Hinzu kommen KI-bezogene Closing-Conditions und MAC-Klauseln, die bei regulatorischen Neueinstufungen oder dem Wegfall zentraler Daten- und Nutzungsrechte greifen. Die Risikoallokation wird damit konkret und hat unmittelbare Auswirkungen auf Deal-Struktur, Kaufpreis und Closing-Sicherheit. ■

Best of Connectivity

Vernetzung und Kommunikation auf Wasserstraßen, im Außendienst, im Vertrieb, im Fußballstadion und auf einer Mars-Mission. Wie Unternehmen durch smarte Lösungen ihre Effizienz steigern und neue Horizonte erschließen.

→ Flatrate

Als Dienstleister für die öffentliche Hand und Privatwirtschaft fördert viadonau nachhaltige Lösungen für die Nutzung der Donau und Wasserwege. Doch ihre vorige veraltete Telefonanlage bot dem Wasserstraßenbetreiber wenig Flexibilität und keine digitalen Funktionen. Deswegen entschied sich viadonau die Anlage auf die umfassende Cloudtelefonie-Lösung »GoTo Connect« umzurüsten. Dank benutzerfreundlicher Einrichtung und zentraler Verwaltung sind Telefonie und Online-Meetings nun in einem System vereint und die Mitarbeiter von viadonau können über ein App von überall arbeiten – ob im Büro, Homeoffice oder mobil. Viadonau profitiert dank einer Flatrate von geringeren Kosten für die Auslandsgespräche in die Donauländer und die Schweiz sowie den niedrigeren Fixkosten für die virtuelle Telefonanlage. Die zentralisierte Verwaltung der Kommunikationsinfrastruktur ermöglicht darüber hinaus schnelle Anpassungen für Eskalationspfade, Ansagen und Ringschaltungen, was den administrativen Aufwand stark reduziert. Außerdem konnte das Unternehmen die Anzahl an Dienstreisen um zwei Drittel senken. Damit spart viadonau 330.000 Flugkilometer ein.



➔ Mars

Das Österreichische Weltraum Forum (ÖWF) hat im Herbst 2025 die weltweit größte Analog-Simulation von Mond- und Mars-Missionen koordiniert. Dabei war Kommunikation für die teilnehmenden 17 Forschungseinrichtungen auf fünf Kontinenten und dem Kontrollzentrum in Wien die kritische Ressource. Um den Datenaustausch und die Überwachung unter extremen Bedingungen zu gewährleisten, setzt das ÖWF seit über zehn Jahren auf die robuste Netzwerktechnik von Lancom Systems. Die hochverfügbaren Funk- und Netzwerklösungen sind für die Mission ebenso überlebenswichtig wie die Sauerstoffversorgung im Raumanzug. Die Hardware von Lancom hat sich bereits bei früheren Missionen in Wüsten und auf Gletschern bewährt und bildet nun das Rückgrat für die Erforschung des Lebens außerhalb der Erde.



➔ Diskretion

Der oberösterreichische Spezialist für Biomasseheizungen, ETA Heiztechnik, stand vor einer kommunikativen Hürde: Techniker im Außendienst kontaktierten Kunden oft vorab, wobei jedoch ihre privaten Mobilnummern angezeigt wurden. Dies widersprach den Datenschutzrichtlinien und führte zu unerwünschten Rückrufen auf private Endgeräte. Gemeinsam mit Alcatel-Lucent Enterprise (ALE) wurde die Cloudplattform Rainbow implementiert und direkt in die interne App von ETA integriert. Nun telefonieren die Techniker aus der App heraus, während dem Kunden die offizielle Festnetznummer des Call Centers angezeigt wird. Neben der Wahrung der Privatsphäre profitieren die 90 Nutzer von Unified-Communications-Funktionen wie Chat und Video-Konferenzen. Die Lösung überzeugt durch DSGVO-Konformität, geringe Betriebskosten und eine nahtlose Einbindung in die bestehende Infrastruktur.



➔ Hochleistung

Der Traditionsclub Borussia Dortmund setzt auf WiFi-7- und 6E-Technologie von Extreme Networks, um über 54.000 Fans sowie den gesamten Campus – inklusive Hotel, Museum und Trainingsplätzen – zu vernetzen. Das garantiert nicht nur an Spieltagen stabile Verbindungen für Mobile Ticketing, bargeldloses Bezahlen und Livestreaming, sondern optimiert auch den operativen Betrieb von der Zutrittskontrolle bis zur VIP-Hospitality. Dank KI-gestützter Auswertungen in Echtzeit behält das IT-Team stets die volle Transparenz über die Abläufe. Die skalierbare Infrastruktur bildet zudem das Fundament für künftige Innovationen wie Smart Parking oder biometrische Services.

➔ Wachstum

Für das niederländische Softwarehaus JCID war die herkömmliche Telefonie ein Wachstumsbremsen: Eine einzige Skype-Nummer an einem festen Tischtelefon bot keinerlei Flexibilität für das expandierende Team. Mit dem Wechsel zum Cloud-Anbieter Voys transformierte JCID seine Kommunikation in ein agiles System. Durch den Einsatz von Softphones sind die Mitarbeiter nun standortunabhängig erreichbar.

bar. Der Clou liegt in der intelligenten Integration: Über APIs und Webhooks ist die Telefonie mit dem CRM und Slack verknüpft. Bei eingehenden Anrufen werden Kundendaten automatisch abgeglichen und Kontext-Informationen bereitgestellt, noch bevor der Hörer abgenommen wird. Diese Transparenz sorgt für effizientere Abläufe und ein professionelles Auftreten, während das System reibungslos mit der internationalen Expansion des Unternehmens mitwächst.

Start

Mahlzeit am Morgen

ohne Kummer und Sorgen

Wer sein Business-Breakfast nicht immer im Meetingraum veranstalten will, dem helfen Die Frühstückserinnen und Dish the Dirt bei der Suche nach den besten Lokalen.

TEXT | Rhea Krčmářová



Der Marketingdirektor seufzt. Ein Meeting bei Kaffee und Avocado-Toast klang in der Theorie nach einer deliziös guten Idee. Leider warten die Agenturchefin und er schon seit einer geschlagenen Viertelstunde auf ihre Caffè Lattes mit geschäumter Hafermilch. Noch langsamer als das Personal ist das WLAN, Steckdosen für Laptops sind gut versteckt, und die Musik in dem hippen kleinen Lokal in Wien-Neubau ist derart laut, dass man die Beschwerden von Nebentisch über das verkochte Ei im Glas kaum hört. Wie aber für das nächste Mal einen geeigneteren Ort suchen?

Der Marketingdirektor hat Glück. Eine Webseite und ein Social Media-Kanal können ihm auf der Suche nach der perfekten Location helfen.

Anlaufstelle Nummer eins für feines Frühstück in Wien, Niederösterreich und dem Burgenland ist seit mehr als einem Jahrzehnt der Blog diefruehstueckerinnen.at. Digital Media-Expertin Barbara Haider, die sich selbst als CEO (Chief Egg Officer) bezeichnet, gründete den Blog vor fünfzehn Jahren gemeinsam mit Dani Terbu. Nach der Anfangsphase zu zweit erforscht sie allein (bzw. mit einem Team Freiwilliger) Wiens Frühstücksszene, und zwar unangekündigt, anonym und auf eigene Kosten.

Die gebürtige Salzburgerin hatte die Idee zum Blog 2010 im Hietzinger Traditionscafé Dommayer, wo sie und ihre Blog-Mitgründerin realisierten, dass sie sich fast immer morgens zu Kaffee und Weckerln verabreden, statt abends Cocktails schlürfen zu gehen. »Auch in unserem Freundeskreis blieb das nicht unbenutzt: Immer häufiger wurden wir nach Empfehlungen für gute Frühstückslokale gefragt.«

So fassten die Morgenmahlzeits-Enthusiastinnen den Entschluss, ein Blog mit Frühstückstests zu starten. Zuerst teilten die beiden ihre Erfahrung nur auf ihrer Webseite, später auch in den sozialen Medien. In wie vielen Lokalen sie in den letzten 15 Jahren so gefrühstückt habe, kann Barbara Haider nicht mehr sagen – eini-

Foto: iStock



Eiersuche auf Instagram

oder per Zufall, beim Vorbeigehen in der Stadt.

in den Tag

ge Hundert werden es gewesen sein. Von neuen Lokalen erfährt sie durch Gastro-News in verschiedenen Medien, auch die Fans senden ihr immer wieder spannende Tipps. Manche Frühstückssspots findet sie auch per Zufall, beim Vorbeigehen in der Stadt. Reinen Foodblogs folgt sie nur wenigen. »Stattdessen halte ich mich auf Instagram vor allem über eine Vielzahl an Lokalen und Medien auf dem Laufenden, um zu sehen, was sich in der österreichischen Gastroszene gerade tut.«

Eine solche Plattform ist Dish the Dirt, die seit 2023 Wiens Gastroszene erkundet und Tipps für alle Tageszeiten gibt – nicht nur, aber auch für Frühstück. Ihre 35.000 Follower genießen die kurzen Videos, die nicht nur das Essen, sondern auch die Atmosphäre einfangen. »Das Ambiente ist sehr wichtig. Gemeinsames Frühstück und Brunchen ist eine Unternehmung, man möchte gemütlich zusammensitzen können,« sagen Tamara Kunc und Mina Vasileva von Dish the Dirt. »Was in Wien teilweise noch fehlt, sind mutigere Konzepte, vor allem auch unter der Woche.«

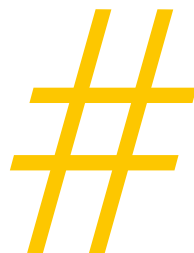
Bestes Business-Breakfast

Chief Egg Officer Barbara Haider nützt das Frühstück nicht nur, um Freundinnen und Freunde zu treffen. Die Digital Media Konsultantin trifft viele Kundinnen und Kunden gerne zum Frühstück. »Dabei ist es wichtig, Lokale zu wählen, die ruhigere Ecken bieten, damit sich Projekte ungestört besprechen lassen. Hilfreich sind außerdem Steckdosen zum Laden von Handy oder Notebook.« Auf dem Blog kann man gezielt nach dem Bezirk bzw. dem Ort suchen, nach Bruch und Buffets, nach Lokalen, die sehr früh aufsperrten oder Langschläfer bedienen, nach Orten für fleischloses Vergnügen, schnelle Snacks oder elternfreundlichen Etablissements. Eine eigene Kategorie für »Business Frühstück« gibt es nicht mehr, sagt Haider. »In den Lokalfos vermerken wir jedoch, wenn sich ein Ort besonders gut für Geschäftstermine eignet – ebenso, wenn, wie zuletzt häufiger, bestimmte Lokale zu bestimmten Zeiten oder an einzelnen Tagen keine Lap-



↑ Atmosphäre, Licht und Ambiente: Gemeinsam Essen will gemütlich sein

tops mehr erlauben.« Als Kreative denkt sie nicht unbedingt, dass ihre Berufsgruppe andere Bedürfnisse hat. »Frühstückslokale werden aber auch schnell einmal zu informellen Arbeits- oder Denkräumen. Wichtig sind hier zusätzlich auch eine entspannte Atmosphäre, gutes Licht und ein angenehmes Raumgefühl.« Kunc und Vasileva von Dish the Dirt stimmen ihr zu: »Die Atmosphäre spielt hier eventuell eine größere Rolle, aber das Gesamtkonzept muss auch hier einfach stimmen.«



Frühstück ist ein eigenes Konzept, vielfältig und spannend.

Der Soundtrack zum Salami-Sandwich

Zur Atmosphäre gehört für Barbara Haider auch, dass man im Lokal auf die Lautstärke der Hintergrundbeschallung achtet. »Ich persönlich mag entspannte Musik zum Frühstück sehr gerne, solange sie nicht zu laut ist, damit man sich auch noch gut unterhalten kann.« Lokalbetreiber und Frühstücksfans können auf ihrem Blog übrigens auch eine Spotify-Playliste finden, mit mehreren Stunden an Frühstücks-Tracks von energetisch bis entspannt.

Als Wiens führender Frühstücksexpertin entgeht Haider natürlich nicht, wie sehr sich das Morgenmahl-Angebot in den letzten zwei Jahrzehnten verbessert hat. Wo man früher maximal ein Ei im Glas und eine traurige Marmeladesemmel bekam, locken knusprige Sauerteigscheiben mit Pastrami oder Eggs Benedict auf glutenfreien Weckerln – auch in Wien ist das Frühstück außer Haus spannend und vielfältig. »Einerseits hat sich die Gastroszene stark weiterentwickelt – viele Lokale haben Frühstück als eigenes Konzept entdeckt und bieten heute internationale, hochwertige und oft sehr individuelle Speisen an. Andererseits hat sich auch unser Alltag verändert: Flexible Arbeitszeiten, mehr Homeoffice und ein

Mahlzeit

generell mobiler Lebensstil machen das Frühstück außer Haus zu einem attraktiven sozialen Moment.«

Was sind auch geändert hat, ist auch ein Bewusstsein für den Ursprung der Lebensmittel. »In meiner Wahrnehmung wird in Wien beim Frühstück zunehmend auf Nachhaltigkeit geachtet. Vor allem in modernen Cafés, Bio-Betrieben und vielen neuen Brunch-Spots sind regionale, biologische und fair gehandelte Produkte mittlerweile nahezu Standard. Kaffee stammt dort häufig aus nachhaltigem oder direkt gehandeltem Anbau, und auch bei Eiern rückt die (Bio-)Freilandhaltung immer stärker in den Fokus.« In der klassischen Kaffeehauskultur sei Nachhaltigkeit lange kein zentrales Thema gewesen, sagt Barbara Haider, doch auch hier würden inzwischen zunehmend einzelne Bio-Produkte oder nachhaltigere Optionen angeboten. »Gleichzeitig gibt es nach wie vor Unterschiede: Bei einigen Lokalen Qualität und Regionalität weiterhin eine untergeordnete Rolle und sie set-



↑ Viele kleinen Gerichte statt dem klassischen Frühstücksteller, fast wie ein Menü am Morgen

Brunch-Konzepte mit vielen kleinen Gerichten statt klassischem Frühstücksteller – fast wie ein Sharing-Menü am Morgen – oder eine sehr reduzierte, aber hochwertige Basis aus gutem Sauerteigbrot, Butter, Eiern, Käse und Marmelade: Entscheidend ist immer die Produktqualität. Nicht zu vergessen die vielen großartigen Bäckereien: Gebäck wie Cardamom Buns oder Croissants ist dort so gefragt, dass viele Lokale bereits am Vormittag ausverkauft sind.« Eine bestimmte Länderküche, die sie beim Frühstück besonders be-

Brunch genießen, ohne nach einundhalb Stunden aufstehen zu müssen, weil bereits die nächsten Gäste warten.« International mögen es auch Tamara Kunc & Mina Vasileva von Dish The Dirt: »Pancakes, Spiegelei, Avocado Toast – das kennt jeder und jede. Deswegen empfehlen wir, gerade beim Frühstück mal zu anderen Communities zu schauen und über den Tellerand zu blicken, sprich- und wortwörtlich.« Ein Geheimtipp, den es in Wien schon lange gibt, aber immer noch wenig beachtet wird, sei türkisches Frühstück. »Viele Lokale haben ein unglaublich vielseitiges Frühstücksangebot mit frischem Gebäck, verschiedenen Käsesorten, Memenen, Aufstrichen, Oliven, Gemüse, Çay und vielem mehr, immer zu einem überraschend fairen Preis. Gerade wenn man gerne lange und ausgiebig frühstückt oder mit mehreren Personen essen geht, bekommt man dort extrem viel Qualität und Auswahl.«

Auch Frühstückerin Barbara Haider rät, in Sachen Morgenmahl mal die ausgetretenen Pfade zu verlassen. »Frühstücken in Wien findet längst nicht mehr nur in klassischen Lokalen statt, sondern zunehmend auch an ungewöhnlicheren Orten. So kann man etwa in vielen Hotels frühstücken, auch ohne dort zu übernachten – beispielsweise im Guesthouse. Darüber hinaus gibt es Frühstück auch in Buchhandlungen wie dem phil, in Markthallen wie der Markterei (samstags) oder in Concept Stores wie dem Olive Concept Store.« Sie selbst bleibt in Sachen Lieblingslokal flexibel: »Es gibt in Wien und Umgebung so viele, wirklich tolle Lokale – da kann ich mich auf keinen Favoriten festlegen.«



Wohin das Ei geht, wissen wir, aber woher kommt es?

zen weiterhin auf wenig transparente Herkunft oder verwenden etwa Eier aus Bodenhaltung.« Haider wünscht sich noch mehr konsequente Farm-to-Table-Frühstückskonzepte, bei denen Eier, Brot, Milchprodukte, Fleisch und Gemüse vollständig transparent bis zu konkreten Produzentinnen und Produzenten rückverfolgbar seien. »Nachhaltigkeit ist zwar angekommen, wird aber oft noch punktuell statt durchgängig gedacht. Auch internationale Frühstückslokale mit klar länderspezifischen Speisen sind in Wien zwar vorhanden, jedoch noch nicht so dicht vertreten und selbstverständlich wie in anderen europäischen Städten.« Sie selbst mag es unter anderem auch nordisch inspiriert. »Ich war vor Kurzem wieder einmal in einer meiner Lieblingsstädte, Kopenhagen, und habe dort erneut hervorragend gefrühstückt. Ob ausgedehnte

vorzuge, gibt es für Barbara Haider nicht – sie probiert gerne Speisen aus verschiedensten Ländern. »Viel wichtiger ist mir die Qualität der Zutaten.«

Mauer Matcha und tickende Timeslots

Nicht jeder internationale Trend ist aber unverzichtbar, findet Barbara Haider. »Ich weiß nicht, ob jedes Café unbedingt Matcha auf der Getränkekarte haben muss – zumal er dann oft auch nicht wirklich überzeugt. Den sollte man sich eher dort holen, wo auch die entsprechende Expertise vorhanden ist.« Was sie auch stört, ist die neue (Un)sitte der fixen Timeslots beim Frühstück. »Bis zu einem gewissen Grad kann ich die Perspektive der Lokale verstehen, aber manchmal möchte man einfach mit Freundinnen und Freunden einen ausgedehnten

Cult

Lesen, was uns aktuell bewegt



Vor der Glotze

Kinder nutzen digitale Medien immer früher. Bereits Kleinkinder werden vor Bildschirme gesetzt. Gleichzeitig fehlen oft grundlegende digitale Kompetenzen. Darauf macht der IT-Unternehmer, Vater und Trainer Mario Körbler aufmerksam. »Ich sehe täglich Jugendliche, die stundenlang am Smartphone sind, aber einfache digitale Aufgaben nicht lösen können. Es fehlt an Verständnis und Struktur. Sie nutzen Technologie, beherrschen sie aber nicht«, so Körbler. Das Buch ist ein moderner Erziehungsratgeber für Eltern, die ihre Kinder bewusst begleiten wollen: mit Klarheit, Beziehung und einer Haltung, die auch in unübersichtlichen Zeiten trägt.

»Die Kunst im Chaos zu erziehen«
 Mario Körbler
 ISBN 978-3-98641-297-5



Weckruf

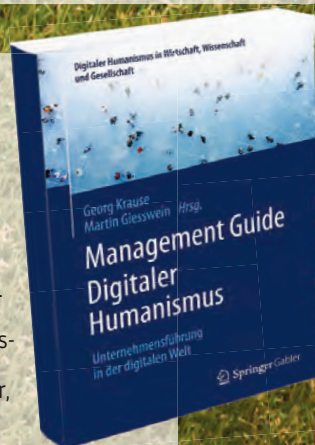
Maren Wölfel liefert ein mutmachendes Buch für Frauen, die sich und andere führen (wollen) – auf ihre eigene Weise. Mit klarem Blick, ehrlicher Sprache und langjähriger Erfahrung in Unternehmen begleitet die Autorin Leserinnen auf dem Weg zu mehr Selbstwirksamkeit, innerer Stärke und beruflicher Klarheit. Statt abstrakter Managementtheorien bietet dieses Buch praxisnahe Impulse, reflektierende Fragen und starke Narrative – ideal für Frauen, die zwischen Vorurteilen, schlechtem Gewissen und Selbstzweifeln oft das Gefühl haben, es allen recht machen zu müssen. Maren Wölfel zeigt: Führung ist kein Titel, sondern eine Entscheidung. Und sie beginnt mit dem Mut, die eigene innere Stimme wieder wichtig zu nehmen und mit Haltung voranzugehen.

»Ein Female Wake-Up Call«
 Maren Wölfel
 ISBN 978-3-527-51258-4
 Wiley-VCH Verlag

Europäischer Weg

Unternehmen sind mehr als Anwender von technischen Innovationen, denn sie formen die digitale Welt mit. Daraus erwächst für Führungskräfte eine doppelte Verantwortung: technologischen Fortschritt zu nutzen und zugleich den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Georg Krause ist seit vielen Jahren Führungskraft und CEO bei dem IT-Dienstleister und Berater msg Plaut in Österreich. Gemeinsam mit seinem Sparringpartner, dem Autor und Digitalökonom Martin Giesswein, liefert er mit dem Buch eine praxisnahe Orientierung für Entscheidungsträger*innen, die eine digitale Transformation wertebasiert gestalten wollen. Die Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zeigen, wie Unternehmenskultur, Strategien und Geschäftsmodelle mit den Prinzipien des digitalen Humanismus verbunden und im Einklang mit gesetzlichen, gesellschaftlichen und ethischen Standards umgesetzt werden können.

»Management Guide Digitaler Humanismus«
 Georg Krause, Martin Giesswein
 ISBN 978-3-658-49868-9, 356 Seiten
 Springer Gabler Verlag





Pläne für den Tag Null

Der russische Angriffskrieg in der Ukraine hält unvermindert an. Trotzdem treffen im Hintergrund internationale Geldgeber und Institutionen bereits Vorbereitungen für die Zeit danach. Die Entwicklung von Infrastrukturprojekten für den Wiederaufbau eröffnet auch Geschäftschancen für österreichische Unternehmen.

TEXT | Angela Heissenberger

Internationale Finanzinstitutionen treffen derzeit vorbereitende Maßnahmen, um nach Beendigung des Ukraine-Kriegs zeitnah Wiederaufbauvorhaben nach dem Grundsatz »Build Back Better« umzusetzen. Diese sollen das Land nicht nur strukturell modernisieren, sondern eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung ermöglichen. Schon jetzt werden in der gesamten Ukraine laufend beschädigte Wohnhäuser repariert, Brücken und Straßen instandgesetzt und die Gesundheits- und Energieversorgung wieder hergestellt.

Die ukrainische Regierung hat einen umfangreichen Wiederaufbauplan vorgelegt, der auf einen Zeitraum von zehn Jahren ausgelegt ist. Er umfasst 850 Projekte, darunter etwa die Errichtung von Photovoltaikanlagen für Krankenhäuser, Sanierungs- und Bauarbeiten für öffentliche Gebäude und Wohnhäuser sowie die Instandsetzung des Verkehrssektors.

Die Plattform go-international der Wirtschaftskammer Österreich stellt eine Übersicht aktueller, von internationalen Organisationen finanzierter Ausschreibungen zur Verfügung. Geldgeber sind u. a. die Weltbank, die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwick-

lung (EBRD), die Europäische Investitionsbank (EIB), die Nordic Environment Finance Corporation (NEFCO) und die Internationale Organisation für Migration (IOM).

Expertise aus Österreich

Eine wesentliche Säule des zukünftigen Wiederaufbaus werden aber auch der Privatsektor und ausländische Direktinvestitionen sein. Schon jetzt sind österreichische Unternehmen mit rund 200 Niederlassungen in der Ukraine aktiv und bringen ihre Expertise ein. Im Vorjahr lotete eine Wirtschaftsdelegation direkt vor Ort mögliche Chancen heimischer Betriebe aus. Kari Ochsner, Präsident der niederösterreichischen Industriellenvereinigung und Geschäftsführer der Firma Ochsner Wärmepumpen, unterzeichnete eine Kooperation zum Aufbau eines Produktionsstandorts in der Ukraine. Auch das Maschinenbauunternehmen Rubble Master, das bereits nach einem Erdbeben in der Türkei schweres Gerät zum Wegräumen von Schutt einsetzte, will sich beim Wiederaufbau in der Ukraine engagieren. Der Kranbauer Palfinger rüstet seine polnischen Standorte mit Lkw-Hebkränen aus. Das Salzburger Unterneh-

men nahm wie Andritz Hydro, Binderholz und Rockster an der Fachmesse »Re-Build Ukraine« in Warschau teil. Von 11. bis 12. November 2026 findet diese Veranstaltung bereits zum sechsten Mal statt.

Das Finanzministerium und die Oesterreichische Kontrollbank (OeKB) bieten Unternehmen über die Ukraine-Fazilität Unterstützung für Geschäfte in der Ukraine. Projekte mit heimischer Wertschöpfung werden auf Basis einer Staatsgarantie mit bis zu zehn Millionen Euro abgesichert. Zur Absicherung von Exporten im Privatsektor gibt es Deckungsvereinbarungen bis zu fünf Millionen Euro.

Ausgenommen sind die derzeit von Russland annektierten Gebiete und kriegsnahe Regionen. Die geopolitische Unsicherheit ist auch die Achillesferse der ambitionierten Wiederaufbaupläne – niemand weiß, wann und wie der Krieg enden wird. Für eine nachhaltige Entwicklung braucht es zudem stabile politische Verhältnisse. Die Bekämpfung der Korruption, die Schaffung verlässlicher rechtsstaatlicher Strukturen und die hohen Verluste an qualifizierten Arbeitskräften sind dann die weiteren großen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. ■

Foto: iStock

Was mich geprägt hat

Der Druck auf Unternehmen wird stärker, aber bestimmte Dinge sind für Paul Kurt Haberfellner, Geschäftsführer Nagarro, niemals verhandelbar.

» Irgendwann habe ich Zeit für ...« ist ein Gedanke, der mich während meiner Berufslaufbahn häufig begleitet hat. Mein Leben war bisher sehr ausgefüllt, vor allem, weil ich ständig neue Ideen habe – ehrlich gesagt zu viele, um sie alle umzusetzen. Meine Entscheidungen würde ich vermutlich wieder so treffen, aber dabei versöhnlicher mit diesem Gedanken umgehen. Für aktive Gemüter ist es unmöglich, alles umzusetzen. Stattdessen habe ich gelernt, entspannter und situativer zu sein, manchmal abzuwarten und mir die Zeit zu nehmen, wenn mir etwas wichtig ist. Rückblickend waren der Druck und die hohen Erwartungshaltungen an mich selbst oft unnötig, weil spontane Entwicklungen den Verlauf, den ich mir vorgestellt hatte, ohnehin verändert haben.

Wenn die Gelegenheit kommt, einfach tun

Am besten lief es bei mir immer dann, wenn ich intuitiv sein und meinen eigenen Weg gehen musste. Ich erinnere mich an eine Situation: An meinem ersten Arbeitsplatz in der IT ließ man mich in einer Mittagspause allein. Ein Kunde betrat das Geschäft und klagte sein Leid über die nicht funktionierenden Systeme. Wir redeten, plauderten und nach einer Stunde hatte er unseren gesamten damaligen Lagerbestand aufgekauft. Die Kolleg*innen dachten, ich scherze, dabei war ich in dieser Stunde des »Auf-mich-gestellt-Seins« einfach nur in meinem Element: dem Gespräch. Jeder Mensch hat sein eigenes Element – leider fehlt uns gerade in den ersten Berufsjahren oft der Mut, der Glaube, die proaktive Einladung, es einzusetzen. Der Berufsalltag hat mir unangekündigt eine Chance gegeben, die ich



← ZUR PERSON

Paul Kurt Haberfellner, 50, ist Managing Director und Co-Founder bei Nagarro. Erst nach der Ausbildung rückten EDV und die IT-Branche in den Fokus, wo er im Vertrieb und in der Technik anfang. Rund 15 Jahre später gründete Haberfellner mit Partnern ein Beratungsunternehmen, welches Teil von Nagarro wurde. Heute ist er in der Geschäftsführung des global tätigen Digitalisierungsberaters Nagarro mit rund 18.000 Mitarbeiter*innen tätig.

wahrnahm und die für mich wegweisend wurde.

Wie kann ich mir selbst treu bleiben?

Als Managing Director bei Nagarro sind dieselben Fähigkeiten in einer etwas anderen Form wichtig für meine Arbeit geworden. Mit der Erfahrung kennt man seine Rolle und weiß um die eigenen Talente. Allerdings braucht es mit zunehmender Verantwortung für Mitarbeitende und die Zukunft des Unternehmens auch mehr Kompromisse, die man mit sich selbst ausverhandelt. Je nachdem, ob ich mit Kunden, Investoren oder Kolleg*innen interagiere, verändern sich auch die Perspektiven und Argumente. Es gibt aber stets einen roten Faden.

Der Druck auf Unternehmen wird immer stärker, durch Wettbewerb, durch Investoren und die Vorgaben beziehungsweise Vorstellungen am Markt. Heute weiß ich, was für mich unverhandelbar ist, nämlich Ehrlichkeit und Handlungsschlagqualität. Das beginnt mit kleinen, scheinbar unwichtigen Details. Ich blei-

be mir selbst treu, auch, wenn um mich herum der Dresscode steigt, die Gefälligkeitsantworten zunehmen oder das Klima rauer wird. Lösungsorientiertes Denken ist nach meiner Erfahrung auf Dauer am meisten geschätzt, vor allem, wenn es mit Vertrauen und konsequentem Einsatz zusammenkommt. Eine der schönsten Rückmeldungen in meinem Berufsleben kam von einem Kunden. Er meinte: »Ich bin nie weggegangen von euch, weil ich wusste, wir stehen jegliche Herausforderung gemeinsam durch.« Und das stimmt. Wenn ich einen Vorschlag mache, werde ich alles unternehmen, ihn auch umzusetzen.

Was ich gerne früher gewusst hätte? Zum Beispiel, dass über etwas zu reden, noch nicht viel bedeutet, und jene, die wirklich etwas tun, häufig übersehen werden. Dabei muss ich unweigerlich an die jungen Leute denken, die zu wenig in die Gestaltung einbezogen werden. Die Zukunft liegt bei ihnen. Es wird Zeit, dass wir ihnen nicht nur zuhören, sondern ihnen auch den Raum geben, Verantwortung zu übernehmen. ■



Manchmal geht das mit dem Naturschutz auch nach hinten los – Zeit, die Krone der Schöpfung auch wieder mal geradezurücken. Eine Reviermarkierung von Rainer Sigl.

Nennen S' mich meinetwegen Ishmael, aber das mit dem Wal hat mich dann doch ein bissl gewurmt. Ich mein, da setzt man als Menschheit Himmel und Hölle in Bewegung, um selbstlos zu helfen – und dann das! Das ganze Trara mit Rettung und Rausschleppenlassen, und dann einfach so sang- und klanglos trotzdem provokant erst recht abkrageln – das grenzt schon ein wenig an hinterfotzige Ignoranz! Erst alles in Anspruch nehmen, dann z'Fleiß ums Eck verenden – ist das der Dank, dafür, dass wir den Walfang großteils gelassen haben? Wird einem so die Hilfsbereitschaft vergolten? Ich sag's nur ungerne, aber: Ich plädiere dafür, dass wir den nächsten Fettsack, der sich mit Todeswunsch da wieder deppert in irgendeine Bucht verirrt, dann lieber wieder auf bewährte Art und Weise ohne Gschistigschasti in die nächste Welt sprengen. Wenn's doch wahr ist!

Oder auch das mit den Wölfen: Bitte, ich war immer der Erste, der sich für die Renaturierung dieses beeindruckenden Beutegreifers in sein angestammtes Habitat eingesetzt hat! Aber das ist halt im finsternen Wald, auf irgendeinem

Berg, in irgendeiner Einöde, weit weg vom Menschen! Wenn diese depperten Viecher jetzt völlig undankbar auch in unmittelbarer Nähe von Wochenendhäusern, Schihütten, Schwammerlplatzerln und anderen ureigenen Lebensräumen der nicht umsonst dominanten Spezies auf dieser schönen Erde herumlungern müssen, müsst man halt schon wieder schauen, ob wir der guten alten Ausrottung nicht doch noch wieder was Gutes abgewinnen können. Immerhin ist so ein Jägersmann schon seit den Brüdern Grimm der – eben! – natürliche Feind des Schwarzrocks! Und den Elch, der da immer so sinnlos neben diversen Autobahnkreuzen herumkoffert, können's dann von mir aus gleich mitdarwinisieren!

Weil: Es nützt der schönste Tierschutz halt nix, wenn damit erst recht wieder in dieses fragile Gleichgewicht der Natur eingegriffen wird! Wenn etwa das Ner-



It's Evolution, Baby!

vensystem eines Pannonischen Flurluchs mit den natürlichen Gefahren eines hochrangigen Straßenverkehrsnetzes überfordert ist, wer sind dann wir, dass wir da Gott spielen und diese überholte Spezies durch irgendwelche Krötenzäune oder widernatürliche Nachtfahrverbote künstlich am Leben erhalten? It's Evolution, Baby! Dafür bekommen jede Menge andere aufstrebende Gattungen vielleicht erst die Chance, sich so richtig zu entfalten! Die chinesische Tigermücke etwa, die's seit kurzem auch in den Alpen gibt, seit's nicht mehr so kalt ist im Winter – angesichts solcher erfolgreichen Anpassungsleistungen braucht mir keine Öko-Kassandra was vom Artensterben vorjammern!

Nur das mit den Kühen, das ist wirklich tragisch. Ich wär ja dafür, dass man den Rindviechern beim nächsten Mal, wenn sie wieder mal einen deutschen Touristen und/oder dessen Pudel tottrampeln, in einer Strafaktion unserer Bundesheerburschen von den Gebirgsjägern mal wieder mit der Steyr Aug zeigt, wer der Herr im Haus ist. In der Natur herrscht schließlich ein beinhardter Kampf ums Überleben. Ich zumindest weiß, auf welcher Seite ich stehe. ■



Gemeinsam. Kinder. Stärken.

SPENDEN UNTER WWW.PROJUVENTUTE.AT
SPENDENKONTO: IBAN: AT61 2040 4000 4040 4600





e A w a r d
— 2 0 2 6 —



Jetzt einreichen

Der eAward ist einer der bedeutendsten Wirtschaftspreise für Digitalisierungsprojekte im deutschsprachigen Raum. Nutzen Sie den »eAward 2026«, um den Mehrwert für Ihre Zielgruppen einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen.

www2.report.at

Report (+)



BRZ **UGV**
ÖSTERREICHISCHES GEMEINWESEN



SPARX
SYSTEMS EUROPE

VÖSI