



Auf einen Kaffee mit ...

... Karin Exner-Wöhrer, der Geschäftsführerin der Salzburg Aluminium Group (SAG). Ein Gespräch über Zahlen, Ziele und die Zufriedenheit im Leben einer beschäftigten Unternehmerin in ihrem Büro in Wien.



Tee statt Kaffee heißt es im Büro von Karin Exner-Wöhler in Wien.

BILD: SN/DANIELA MÜLLER

„Europa muss sich grundlegend reformieren“

In Österreich fühle man sich als innovatives Unternehmen nicht immer willkommen mit neuen Ideen, sagt Karin Exner-Wöhner, CEO der Salzburg Aluminium Group. Ein Gespräch über große Würfe, die es aktuell aber dringend brauche.

Sie ist CEO der auf Platz 43 gerankten Salzburg Aluminium Group mit Firmensitz in Lend. Karin Exner-Wöhner hat 2010 die Führung der Unternehmensgruppe mit neun Niederlassungen weltweit, 1100 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von mehr als 211 Millionen Euro übernommen. Ihr Vater Josef Wöhner hatte das geschichtsträchtige, 1898 gegründete Unternehmen im Jahr 1992 per Management-Buy-out übernommen. Es handelt sich um das drittälteste Aluminiumwerk der Welt, nun führt die Tochter das Unternehmen in eine sichere und in manchen Bereichen neue Zukunft.

SN: Frau Exner-Wöhner, wie läuft für die SAG das Wirtschaftsjahr 2024, wie werden Sie es abschließen können?

Karin Exner-Wöhner: Wir erzielen zuletzt rund 220 Millionen Euro Umsatz im Jahr und haben 1100 Mitarbeiter. Das heurige Jahr ist geprägt von guten Umsätzen im nordamerikanischen Raum und einer schwachen Konjunktur in Europa. Das ist auch nicht weiter überraschend. Wir gehen hier erst im nächsten Jahr von einer leichten Erholung aus. Insgesamt ist es uns gelungen, neues Geschäft dazubekommen, das Stammgeschäft hat konjunkturell bedingt etwas nachgelassen. Wir machen 2024 keine großen Sprünge vorwärts, aber wir können einen Rückgang einigermaßen im Zaum halten.

SN: Was läuft in Amerika anders?

Es ist in der Tat faszinierend, wie der nordamerikanische Raum das macht. Begonnen hat es mit dem IRA, dem Inflation Reduction Act, der unbürokratisch und gut gegriffen und positive Impulse geliefert hat. Dort ist die Devise: Macht's einmal und wir rechnen nachher ab. Bei uns geht man den umgekehrten Weg: Man muss zu Beginn nachweisen, dass etwas funktionieren wird, um an Förderungen zu kommen. Beim IRA gab es viel Vertrauen im Voraus, das ist offenbar aufgegangen.

SN: Wie entwickelt sich der nordamerikanische Raum sonst?

Seit einem knappen Jahr beobachten wir ein Mehr an Nearshoring. Wir sehen eine starke Verlagerung aus dem bisherigen Zulieferland China nach Mexiko. Dort werden quasi vor der Haustüre die Produkte erzeugt und in die USA exportiert. So ist es auch bei uns in unseren Werken. Wir erhalten von unseren Kunden z. B. Anfragen für Gussteile, die bisher wie selbstverständlich in China hergestellt wurden. Diese sollen jetzt im Nearshoring produziert werden. Man spürt aber derzeit

auch eine gewisse Unsicherheit, die durch den Wahlkampf entsteht. Das überrascht mich etwas, weil Wahlkampfbahre in den USA grundsätzlich für die Wirtschaft gute Jahre sind.

SN: Und die europäischen Standorte?

Hier erschwert die Hochpreisigkeit vieles. Die Lohnerhöhungen von über 20 Prozent aufgrund der hohen Inflation zuletzt, vor allem im deutschsprachigen Raum. Obwohl Italien, Spanien oder Frankreich auch mit Teuerungen zu kämpfen hatten, gab es dort geringere Kostensteigerungen. Das wirkt sich stark auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Dazu kommen noch andere Trends in der Automotive-Branche wie der starke Wettbewerb zwischen chinesischen und europäischen Anbietern.

SN: Wie kann Europa wieder wettbewerbsfähiger werden?

Europa muss sich grundlegend reformieren und das Mindset ändern. Wir brauchen mehr Leistungsbereitschaft, Leistung muss wieder etwas zählen. Wir müssen Innovationen ermöglichen und z. B. Behördengenehmigungen vereinfachen. In Österreich fühlt man sich nicht immer willkommen mit neuen Ideen, wir sehen das aktuell bei einem Projekt in Lend, wo wir mit Wasserkraft grünen Wasserstoff herstellen wollen. Schnell eine Ausnahmegenehmigung zu erhalten für eine Testumgebung ist schwierig. Vieles scheitert, nicht weil die öffentliche Hand oder die Administration das nicht möchte, sondern weil wir uns zum Teil enorme Auflagen gegeben haben. Und da zeige ich nicht nur nach Brüssel. Viele dieser Auflagen bremsen uns und bringen keinen Mehrwert. Ausgenommen davon sehe ich Anschubhilfen, die sind oftmals gut und wichtig, wenn man Innovationen unterstützen möchte. Als Unternehmerin hätte ich gern einen One-Stop-Shop, eine Anlaufstelle für meine behördlichen Anliegen.

SN: Sie sind in Zürich geboren, verbrachten in der Kindheit einige Jahre in Sierra Leone und haben in vielen Teilen der Welt gelebt und gearbeitet. Wie hat Sie das geprägt?

Ja, ich habe statistisch gesehen Migrationshintergrund, wenn Sie so wollen (*lacht*). Ich sehe deshalb jedoch nicht mehr als andere Menschen, aber manches vielleicht etwas anders. Eventuell mit etwas mehr Flexibilität, Offenheit oder Anpassungsfähigkeit in ungewöhnlichen Situationen.

SN: Stellt man sich unter den Voraussetzungen im bürokratischen Österreich als Unternehmerin mit internationalerem Background nicht früher die Frage nach Abwanderung?

Meine Eltern sind Österreicher, ich habe einen österreichischen Pass. Wir schätzen Österreich sehr und es gibt eine sehr starke emotionale Bindung. Wir haben hier eine Verantwortung und wollen dieser auch gerecht werden. Doch manchmal hat man es als Unternehmen aufgrund vieler bürokratischer Hürden recht schwer.

SN: Vor allem die metallverarbeitende Industrie klagt über enorm hohe Kosten, die hauptsächlich auf die Lohnerhöhungen zurückzuführen sind. Hätte man hier anders reagieren müssen?

Es hätte bei den Lohnverhandlungen eine längerfristige Perspektive gebraucht, um die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Österreich zu erhalten. Wir brauchen Politiker und Interessenvertreter, die Mut haben, gemeinsam grundlegende Änderungen zum Wohle Österreichs umzusetzen. Im Sinne der nächsten Generationen. Wir leben doch in einem Land mit so einer unglaublichen Lebensqualität und so viel Potenzial.

SN: Was wünschen Sie sich insofern von der neuen Regierung?

Dass wir die großen Probleme auf Sachebene lösen. Experten wissen, was zu tun ist. Die Pensionsreform, die Arbeitsmarktreform. Das darf nicht in ideologischen Grabenkämpfen untergehen. Wir haben doch alle miteinander dieselben oder ähnliche Themen.

SN: Wo wären Sie heute, wenn Ihnen Aluminium nicht in die Wiege gelegt worden wäre?

Wer weiß, vielleicht hätte ich eine Farm in Afrika. Man hat mir früh schon das Thema Aluminium mitgegeben. Aus dieser Wertschöpfungskette komme ich einfach nicht mehr raus (*lacht*). Ich kenne es nicht anders. Aluminium ist ein traumhafter Werkstoff, diese Leichtigkeit, die Rezzyklierfähigkeit! Klar habe ich mir öfters die Frage gestellt, ob ich nicht etwas anderes machen möchte. Aber es wäre doch komisch, würde man sich nicht von Zeit zu Zeit selbst fragen, ob das, was man macht, das Richtige ist und ob man seine Talente richtig einsetzt.

SN: Mittlerweile nervt es, Unternehmerinnen auf ihre Rolle als Frau in der Wirtschaft anzusprechen. Weil für viele Frauen doch einiges noch nicht geegnet ist: Wollen wir über Frauenpolitik reden?

Ich glaube auch nicht, dass wir sagen können, das Thema ist durch. Mehr als um das Geschlecht geht es um Qualifikationen und um Werthaltungen, vielleicht heute mehr denn je. Dennoch muss man an manchen Stellen noch immer dafür sorgen, dass Frauen nicht benachteiligt werden, indem wir sie etwa dabei unterstützen, in den Beruf zurückzukehren oder überhaupt im Beruf zu bleiben. Hier hat die Gesellschaft noch viel zu tun. Auch, um arbeitende Frauen mit Kindern vom Vorwurf der Rabenmutter zu befreien.

SN: Was von dem, was eine Managerin wissen muss, lernt man nicht auf der Wirtschaftsuniversität?

(*Lacht*.) Auf der Universität lernt man, bestimmte Themen über eine längere Zeit durchzuziehen und dranzubleiben. Man lernt wissenschaftliche Herangehensweisen, wie man strukturiert arbeitet und sich präsentiert. Das ist gut so. Es braucht ein konsequenteres Zusammenspiel zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen – und den



Der Zukunftsmarkt sei in den USA, sagt Karin Exner-Wöhler.

Notwendigkeiten, die man in einem Unternehmen hat. Generell denke ich, dass wir in Österreich Handlungsbedarf im Bildungsbereich haben. Es täte uns gut, Lehrpläne zu überarbeiten – z. B. im Zusammenhang mit KI, wie man lernt, die richtigen Fragen zu stellen. Bei manchen Studienrichtungen hat man den Eindruck, als wären sie im 21. Jahrhundert nicht angekommen, allein was die technischen Lernmittel betrifft. Was mir auch fehlt, ist das Erlernen einer Debattierkultur, wie man sie aus dem angloamerikanischen Raum kennt. Diskutieren und Argumentieren zu lernen ist wichtig und formt einen Menschen.

SN: Wie, glauben Sie, wird KI das Arbeiten verändern?

Ich denke, die Technik kann hier unterstützen, aber es werden auch in Zukunft z. B. unsere Controller, die ihr Handwerk richtig gelernt haben, über Tabellen gehen müssen, um zu prüfen, ob die Zahlen auch stim-



Europa könne von dort lernen.

BILD: SN/MÜLLER

men können. Wir müssen lernen, die KI-generierten Ergebnisse kritisch zu beurteilen. Das geht nur mit guter Ausbildung.

SN: Wir hanteln uns seit 2008 ja von Krise zu Krise.

Was haben Sie für sich aus den vergangenen Jahren mitgenommen?

Das Wissen, dass sie vorbeigehen (*lacht*) und es wieder besser werden wird. 2008 fand ich rückblickend sehr spannend, weil es bei uns wirklich schnell ging. Wir waren noch auf der Internationalen Automobil-Ausstellung und drei Wochen später war die Welt im Krisenmodus. Wir hatten im Unternehmen zu diesem Zeitpunkt wenig Krisenerfahrung. Nach einem kurzen Schockmoment haben wir gesagt: Jetzt krepeln wir einmal die Ärmel hoch und schauen, wie wir uns auf die neue Situation gut einstellen können. Später dann kam Corona. Und wir wussten,



BILD: SINDANIELA MÜLLER

CEO Karin Exner-Wöhler über Krisen und Chancen.

ÜBER DIE SALZBURG ALUMINIUM GROUP (SAG)

- > In Lend im Pongau befindet sich die drittälteste Aluminiumhütte der Welt, sie wurde im Jahr 1898 gegründet. Im Jahr 1992 übernahm Josef Wöhler, der Vater von Karin Exner-Wöhler, das Unternehmen im Rahmen eines Management-Buy-outs. Er gründete die Salzburger Aluminium AG und strukturierte das Unternehmen um.
- > Heute betreibt die Salzburg Aluminium Group (SAG) weltweit neun Standorte, in Europa (Niederlande, Slowakei, Spanien), Mexiko und den USA. Das Headquarter befindet sich weiterhin im beschaulichen Lend, es gibt ein Büro in Wien. Das Unternehmen ist Technologieführer im Bereich Kryptotanksysteme für flüssiges Erdgas und flüssigen Wasserstoff und Vorreiter bei einem Spezialgussverfahren für Aluminiumkomponenten. Zudem werden Leichtbaukomponenten für die großen Autobauer erzeugt, außerdem Luftspeicher, Druckluftbehälter und Spezialbauteile für die Nutzfahrzeug-, Bahn- und Sonderfahrzeugindustrie gefertigt.
- > Mit 1100 Mitarbeitenden wurde zuletzt ein Umsatz von 211 Millionen Euro erwirtschaftet, die Exportquote der SAG liegt bei 90 Prozent. Das Unternehmen verfügt über zahlreiche Patente im Bereich Innovation im Klimaschutz, weshalb es 2022/23 zum zweiten Mal mit einem Sonderpreis als „Leading Innovator“ ausgezeichnet wurde.

dass wir auch mit dieser außergewöhnlichen Herausforderung umgehen können. Wir haben gelernt, mit diesen Umständen klarzukommen, vor allem mental. Man muss den Krisenmodus loswerden, muss resilient werden.

SN: Was wäre für Ihr Dafürhalten auf einem Arbeitsmarkt zu tun, der sich zuletzt sehr stark verändert hat?

Der Facharbeitermangel kam jetzt nicht besonders überraschend. Nicht gerechnet haben wir mit diesem hohen Bedürfnis an Teilzeitarbeit nach Corona und der Schwierigkeit, Mitarbeiter in großem Stil wieder an den Arbeitsplatz zurückzubringen. Was die Führungskultur betrifft, sage ich immer: Menschen arbeiten nicht für ein Unternehmen, sondern für Vorgesetzte. Da sind Kultur, Stil und Ambiente wichtig. Während der Pandemie haben wir fast alle Standorte renoviert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich nach ihrer Rückkehr in die Büros wohlfühlen. Eine gewisse Flexibilität mit Remote-Working ist wichtig, aber ich sage immer: Das Spiel findet am Platz statt. Eine Arbeitsstätte bedeutet ja auch, Sozialkontakte zu pflegen. Ich finde, kreativ zu sein ist einfacher, wenn man miteinander spricht.

SN: Sie waren im Aufsichtsrat von Signa, sind aber nach wenigen Tagen wieder ausgestiegen. Welche Werte sind Ihnen in der Wirtschaft wichtig?

Ich war dort eingeladen, einen Beitrag zu leisten, um etwas zu verändern, damit gerettet werden kann, was zu retten war. In der Umsetzung war vieles davon nicht möglich, für mich war schnell klar, dass ich aus

dem System rausmuss, bevor ich Teil des Systems werde. Was die Werte betrifft: Ich möchte mir am Abend in den sprichwörtlichen Spiegel schauen können. Ich optimiere nicht kurzfristig Gewinne, wenn es langfristig nicht passt. Am Ende geht es um die Frage, ob man langfristig zu Entscheidungen stehen kann.

SN: Wie viele Patente hat Ihr Unternehmen, bei wie vielen Entwicklungen waren Sie beteiligt?

Ungefähr 30. In der Guidance, ja. Inhaltlich haben wir hervorragende Experten, die verantwortlich sind.

SN: Wie geht es mit dem Standort Lend weiter?

Aufgrund unserer Historie und auch der Tradition bin ich überzeugt, dass Lend ein guter Entwicklungsstandort ist. Da sehe ich enorm viel Kreativität. Die industrielle Umsetzung wird näher an den Märkten sein. Alle unsere Kunden sitzen ja im Ausland, die sind in Indien oder Nordamerika. Lend hat das Potenzial, das innovative Herzstück der SAG Group zu bleiben.

SN: Wenn Sie einmal in Pension gehen: Was würden Sie sich wünschen, dass man über Sie sagt?

„Sie hatte Vorbildwirkung“ vielleicht bei der Frage, wie ich mit Krisen umgegangen bin. Wie resilient war ich, wie konsequent? „Sie war nicht immer angenehm“ könnte ich mir auch vorstellen. Aber von Menschen, die auch ein bisschen strenger sein können, lernt man ja bekanntlich am meisten.