



„Wir sind der Ferrari in unserer Branche“

NACHGEFRAGT. Clemens Steiner, ein ausgewiesener China-Kenner und seit mehr als 20 Jahren CEO von TIGER Coatings, über die KI-Hoffnung der Industrie, den Wert der Digitalisierung und die Zukunft des Produktionsstandorts in Wels.

INTERVIEW: Klaus Schobesberger

CHEFINFO: Es ist viel davon zu hören, wie wichtig KI für die Zukunft unserer Industrie ist. Teilen Sie diese Erkenntnis?

Clemens Steiner: Ich bin kein KI-Experte, aber ich habe bereits vor vielen Jahren erkannt, wie bedeutend diese Technologie ist. Letzte Woche war ich auf dem IDG Summit in Stockholm – IDG steht für Inner Development Goals, eine Initiative, die Menschen zu besseren Leaders entwickeln möchte. Der erste Tag war ein allgemeiner Track, am zweiten Tag konnte man spezielle Themen wählen. Ich habe mich für Leadership im Kontext von KI entschieden – und dort ist mir klar geworden, dass ich die Tragweite bisher unterschätzt hatte. Ich hatte immer gesagt, KI sei wahrscheinlich die größte Erfindung meiner Generation. Die

Experten dort betonten jedoch: Sie ist die größte Errungenschaft in der gesamten Menschheitsgeschichte.

Ist das nicht übertrieben?

Steiner: Ich denke nicht. Alles, was wir in den letzten 5.000 Jahren an Geschichte zu kennen glauben, all das ist in schriftlicher Form mehr oder weniger in der KI enthalten. Sie kann es in unglaublicher Geschwindigkeit zu sinnvollen Inhalten verarbeiten und wiedergeben. Eine der faszinierendsten Erkenntnisse für mich war: KI kann uns helfen, uns als Menschen weiterzuentwickeln – etwa im Führungs-Coaching-Bereich. Die Entwicklung geht so schnell, dass wir heute leider sagen müssen: Wir in Europa haben die Large Language Models verschlafen, wir haben die Industrie 4.0 verschlafen – und

nun sind wir aufgewacht und wollen den Turbo mit der industriellen KI zünden.

Sie besuchen regelmäßig Ihre drei Werke in China. Wie realistisch sind die Chancen, Boden gutzumachen?

Steiner: Wir sollten uns keinen Illusionen hingeben. Die Chinesen sind uns hier um ein Vielfaches voraus. Die Kalifornier setzen auf Spitzentechnologie, investieren enorm und haben erstklassige Ausbildungen. Doch in den vergangenen fünf Jahren haben die USA durch pure Qualität nicht erreicht, was die Chinesen durch schiere Quantität geschafft haben – Quantität an Codern, vor allem aber an Daten. Die chinesische Zentralregierung erklärt kurzerhand: Alle Daten gehören der Volksrepublik China. In Europa hingegen haben wir den Data Act und Ähn-

FOTOS: WAKOLBINGER

liches – vergessen wir's, das ist reine Schlafmützigkeit. Die USA und China liegen in den vergangenen zwei Jahren Kopf an Kopf. Doch die Chinesen setzen sich über rechtliche Barrieren hinweg, wenn es ihrem Ziel dient, die globale Vormachtstellung zu erobern. Die entscheidenden Fragen sind: Werden wir es schaffen, KI sinnvoll einzusetzen? Werden wir genug Kontrollmechanismen haben, um die dunklen Kräfte im Zaum zu halten – oder überrollen sie uns?

China war lange die Werkbank, Forschung und Entwicklung passieren bei uns. Wie hat sich das verändert?

Steiner: Momentan haben wir mehr Leute in der Forschung in China als hier – um fair zu bleiben: Das ist eher das „E“ wie Entwicklung. Aber ich bin heilfroh darüber. Vor 20 Jahren waren F&E ausschließlich in Wels. Doch Forschung passiert dort, wo die Industrie und die Fertigung sind. Die Chinesen haben Produktionen, die tausendmal größer sind als unsere. Wir sprechen bei Tiger von Market Pull und Technology Push. 70 Prozent sind Market Pull – die Kunden bringen uns die Themen. Und diese Themen sind in China völlig andere als hier in Europa oder in Amerika. Die anderen 30 Prozent sind Technology Pushes. Das bedeutet: Wir haben eine spannende Technologie entwickelt und gehen damit aktiv auf unsere Kunden zu. Diese beiden Strategien sind unsere Hauptwege, um Kunden zu gewinnen und erfolgreiche Projekte zu initiieren. Deshalb haben wir R&D-Center in Chicago, in Österreich und in Shanghai.

Tiger Coatings ist ein Familienbetrieb, der vor 95 Jahren gegrün-



1.365
Mitarbeiter
beschäftigt die TIGER
Gruppe weltweit. Umsatz:
307 Millionen Euro.

det wurde und die Nummer sechs weltweit ist. Wie geht es Ihnen damit?

Steiner: Ich würde sagen: Familienbetrieb, family-owned – aber professionally managed. Dieser Zusatz ist entscheidend. Wir sind zwar „nur“ die Nummer sechs nach Umsatzgröße im Pulverlack-Bereich, doch kürzlich hatte ich einen sehr großen Marktbegleiter zu Gast: Die müssen doppelt so viel verkaufen, um denselben Umsatz zu erreichen. Wir sind der Ferrari der Branche – weil wir mehr Service bieten, mehr Wert schaffen, vor allem durch die Kombination mit dem Digitaldruck.

Sie sind seit 2003 CEO bei Tiger und verfolgen die Blue-Ocean-Strategie, die auf Differenzierung setzt. Wie hilft Ihnen denn die Digitalisierung dabei?

Steiner: Niemand ist in puncto Digitalisierung so weit voraus wie wir in der Branche. Es gibt weltweit keinen einzigen Farben-, Lack- oder Tintenhersteller, der derart hochauflösende, realistische Digitaldateien anbietet. Wir nennen es das Tigerverse – analog zum Metaverse. Dort können Sie rund um die Uhr in unsere Library eintauchen: Mit einer einfachen Registrierung laden Sie die Dateien herunter. Jack Trout hat vor 30 Jahren den Spruch geprägt: „Differentiate or Die“ („Unterscheide Dich oder stirb“). Heute ist unser stärkster Hebel zur Differenzierung genau das, was die Blue-Ocean-Strategie fordert: Wert für den Kunden schaffen, und für diesen Mehrwert dann auch einen Preis verlangen.

Früher machte man den Lack intelligent, heute sind es die Daten?

Steiner: Es geht nicht mehr darum, dem Lack beizubringen, sich selbst aufzutragen oder am Lebensende selbst zu entfernen – aus heutiger Sicht ist diese Technologie weitgehend ausgereizt. Stattdessen helfen wir Designern etwa bei Fahrradherstellern: Sie haben rund um die Uhr Zugang zu unserer Datenbank und können beispielsweise mit 15 Finishes auf drei Fahrrad-Designs experimentieren. Dann sagen sie: „Von diesen dreien möchte ich jetzt ein physisches Muster.“ So drehen wir das Ganze um – der Analog Twin entsteht aus dem Digital Master. Wir beschleunigen den gesamten Upstream-Kreativprozess enorm. Und genau das haben wir 2017 nie gehaut, als wir sagten: „Leute, digitalisiert!“

Henry Ford prägte den Spruch: „Jede Farbe ist willkommen, solange sie schwarz ist.“ Heute gilt Mass Customization und „Wie es euch gefällt“. Kommt Ihnen die neue Individualisierung entgegen?

Steiner: Pulverlack wird analog appliziert: Wir jagen die Partikel durch eine Luftpistole, sie haften elektrostatisch, und ich kann die Schichtstärke variieren. Ende der Fahnenstange. Digital ist dagegen so faszinierend, weil es keine Design-Limits gibt. Es geht aber auch um Digitalisierung,

„Niemand ist in puncto Digitalisierung so weit voraus wie wir in der Branche. Wir nennen es das Tigerverse.“

Clemens Steiner
CEO TIGER Coatings

die in die Wertschöpfung einfließt. Die Firma Marcegaglia in Ravenna war früher ein reiner Stahlhersteller und verkaufte Coils. Irgendwann merkten sie: Inder und Chinesen können das zur Hälfte des Preises – entweder wir erfinden etwas →



TIGER Headquarter in Wels, wo rund 530 Menschen beschäftigt sind. Die Forschungsquote beträgt mehr als fünf Prozent.

Neues, oder wir sperren zu. So kamen sie auf den Digitaldruck. Antonio Marcegaglia sagte auf der Aktionärsversammlung: „Uns geht es nicht mehr darum, Tonnen von Stahl zu verkaufen, sondern Quadratmeter von Schönheit.“ Der Mailänder Dom wird ständig renoviert, doch die Stadt will, dass Touristen ihn unverändert erleben. Also wurde er abfotografiert, auf fünf Meter hohe Sandwichpaneele gedruckt – auf über 200 Meter Länge. Sie glauben, Sie schauen auf den echten Dom. Es ist Schallschutz und Sicherheit für die Arbeiten dahinter – ein digital bedrucktes Stahlband mit unserer Tinte. Inzwischen machen wir die U-Bahn in Rom und mehr.

Kann man bei Tiger Coatings von einem global tätigen Unternehmen reden?

Steiner: Ich würde lieber von einem multinationalen Unternehmen sprechen. Global wäre für mich die falsche Bezeichnung, da wir auf der südlichen Hemisphäre praktisch nicht präsent sind. Wir hatten ein Engagement in Südamerika, das sich jedoch nach 15 Jahren als nicht erfolgreich herausge-

stellt hat. Wir haben dort rund 15 Millionen Euro investiert und mussten uns schließlich wieder zurückziehen. Während der ersten Amtszeit von Präsident Lula lief es noch sehr gut – Brasilien befand sich in einer positiven Aufwärtsentwicklung. Dann kam jedoch der wirtschaftliche Abschwung ...

Was spricht bei Tiger noch für den Produktionsstandort Österreich?

Steiner: Ich glaube, wir hatten enormes Glück. Was wir produzieren, ist ein Industrieverbrauchsgut, das nicht weit transportiert werden kann. Man muss dort sein, wo die Kunden sind. Dieses „Local to Local“-Konzept, das heute durch geopolitische Veränderungen von vielen Unternehmen gefordert wird, haben wir quasi von Anfang an gelebt – allerdings völlig unbewusst. Die

deutsche Exportindustrie, die traditionell als Weltmeister gilt – all diese hoch spezialisierten Maschinen, die in Schwaben oder anderswo in Deutschland gefertigt und dann weltweit exportiert werden –, die steht heute vor großen Herausforderungen. Unsere heutige Aufstellung macht uns extrem krisenresistent, selbst gegenüber protektionistischen Maßnahmen wie Importzöllen. Es wird immer jemanden vor Ort geben, der sich ein Schiebtor für seinen Garten kauft und das pulverbeschichtet haben möchte. Oder jemanden, der sein Fahrrad in einer ganz bestimmten Farbe haben will. Der bestellt das bei seinem lokalen Pulverbeschichter und der sagt: „Das macht Tiger für mich.“ Und genau das – diese schnelle lokale Verfügbarkeit – ist unser entscheidender Vorteil. ■

TIGER Management-Board Thomas Loibl, Mitgesellschafter Clemens Steiner und Reinhold Freiseisen. Vorn: Aufsichtsratsvorsitzende und Mitgesellschafterin Elisabeth Berghofer sowie Mehrheitseigentümer Kurt Berghofer.



FOTOS: TIGER COATINGS

„Unsere heutige Aufstellung macht uns extrem krisenresistent, selbst gegenüber protektionistischen Maßnahmen wie Importzöllen.“

Clemens Steiner
CEO TIGER Coatings, Wels

Wenn Daten auf Bauchgefühl treffen

ZUKUNFT.DIGITALISIERUNG. Unter dem Motto „Zuverlässig und sicher: Aufbruch ins KI-Zeitalter“ vernetzte die Veranstaltung am 22. Oktober in Hagenberg knapp 220 Gäste aus Wirtschaft und Forschung.

Ein Blick in den Alltag vieler Betriebe zeigt: Entscheidungen beruhen heute zunehmend auf Daten statt auf Bauchgefühl. Doch der allgemeine Tenor der Speaker war auch: Digitalisierung muss den Menschen miteinbeziehen. „Künstliche Intelligenz ist kein reines Technologie-Thema – Mensch und Technik gehören zusammen“, sagte Barbara Krumay (JKU Linz). Isabella Mader (Excellence Research) betonte: „Technologie hat bisher keine Jobs gekostet – das waren immer Krisen. Digitalisierung schafft Beschäftigung, wenn wir sie richtig nutzen.“

Lösungen, die wirken

Praxisbeispiele zeigten, wie Digitalisierung wirkt. Die voestalpine Steel Division hat ihren Vertriebsprozess digi-

talisiert. „Wir bearbeiten Kundenanfragen heute deutlich schneller. Gleichzeitig sehen wir, was konkret gefragt wird – das hilft uns bei Investitionen“, erklärte Peter Heinzl. Bei der Raiffeisenlandesbank OÖ erleichtert die „digitale Kollegin“ KI@RA die Suche im Intranet.

KI für den Menschen

Die KEBA Group entwickelt KI-Assistenzsysteme, etwa für Selbstbedienungsterminals im öffentlichen Bereich. Der digitale Avatar KEA simuliert die Beratung am Schalter. Auch hier hat sich gezeigt: Damit künstliche Intelligenz ihr volles Potenzial entfalten kann, muss sie für Menschen nutzbar sein. Human-Centered Design wird zum Wettbewerbsvorteil, wie Rick Rabiser vom SCCH betonte.

Vom Rennsport lernen

Was Unternehmen vom Motorsport lernen können, erzählte Rallye-Pilot Michael Lengauer. Die größte Erkenntnis: Daten allein gewinnen kein Rennen. „Früher fuhr man nach Gefühl – heute fahren wir mit präzisen Daten. Doch erst das perfekte Zusammenspiel zwischen Technologie, Team und Intuition bringt uns ins Ziel“, sagte Lengauer.

Vielfalt als Stärke

Oberösterreich hat das Know-how, um die digitale Transformation aktiv zu gestalten. Unsere Stärke liege in der Vielfalt, wie die Gastgeber betonten. „In Hagenberg finden Unternehmen genau die Partner, die sie von der Datenbasis bis zur KI-Exzellenz begleiten“, sagten IT-Cluster-Manager Frederic Hadjari und Stephan Winkler, wissenschaftlicher Leiter des Softwareparks Hagenberg.

ZUKUNFT GESTALTEN UND WEITERDENKEN

Die Zukunft.Digitalisierung ist Teil einer Veranstaltungsreihe, die sich über das Jahr hinweg mit der Transformation in verschiedenen Branchen beschäftigt. Mehr erfahren: www.zukunfts-forum.at



FOTO: ERWIN PILS

ANZEIGE

Softwarepark Hagenberg und IT-Cluster luden zur Zukunft.Digitalisierung.