VIELE PERSPEKTIVEN, EIN GEMEINSAMES GANZES



TGW WELT GESCHÄFTSBERICHT 2025/26

TGW FUTURE
PRIVATSTIFTUNG

Unterschiedliche Perspektiven machen Zusammenhänge sichtbar und eröffnen neue Wege.



Deshalb werden in der TGW Welt wirtschaftlicher Erfolg und technologischer Fortschritt nie losgelöst von menschlicher Entwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung betrachtet. Erst in diesem Zusammenspiel entsteht ein gemeinsames Ganzes, das langfristiges Wachstum ermöglicht und über das Unternehmen hinaus Wirkung entfaltet.

INHALT

WAS UNS AUSMACHT

6–31

6–7 | Statement zum Jahr 2025/26
Vorwort des Stiftungsvorstands

10–15 | Das Ganze beginnt beim Menschen
Corina Pfitzner, Henry Pühl und Martin Krauss im Gespräch

16–19 | Stabil im Kern, beweglich im Denken
Martin Krauss über die Idee hinter der TGW Welt

20–31 | Lagebericht und Konzernabschluss 2025/26
TGW Future Privatstiftung



Das Ganze beginnt beim Menschen, **Seiten 10–15**

WAS UNS VORANBRINGT

34–65

34–35 | Innovation beginnt beim Kunden
Innovationen und Patente bei TGW Logistics

36–37 | Wachstum, wo kaum Platz ist
SmartPocket im Einsatz bei Personalshop

38 | Freie Fahrt für KingDrive
Eine neue Antriebsgeneration für die Fördertechnik in Nordamerika

39 | Intralogistik gemeinsam weiterdenken
TGW Logistics Xperience 2025

40–41 | Die Zukunft liegt in Oberösterreich
Der Standortausbau von TGW Logistics in Marchtrenk

42–43 | Zukunftskompetenz zum Selbermachen
Die Global Maker Education in der GRAND GARAGE

44–47 | Wenn Orientierung zur Zukunftsfrage wird
Corina Pfitzner im Interview

48–49 | Wer Menschen bewegen will, muss ihnen begegnen
Ali Mahlodji im Interview

50–53 | Vom Produkt zum Projekterfolg
Der Weg von TGW Logistics zur Number One Project Delivery Company

54–55 | Wenn hinter den Kulissen alles zusammenspielt
Lean Management und Business Process Management

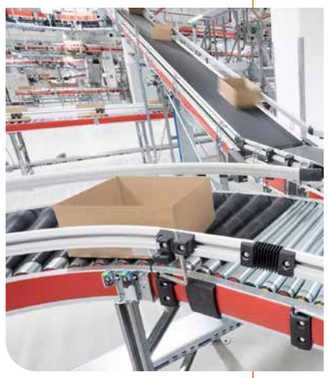
56–57 | Komplexe Projekte auf Kurs halten
Der Order Fulfillment Process als Rahmen für verlässliche Projektrealisierung

58–59 | Diskriminierung erkennen, Compliance leben
Antidiskriminierung als gemeinsame Verantwortung

60–61 | Wenn Cybersecurity mitliefert
Wie TGW Logistics die Anforderungen des Cyber Resilience Act umsetzt

62–63 | Jugendliche gestalten Zukunft
Wie Schüler:innen mit gemmma nachhaltige Ideen umsetzen

64–65 | Was im Zusammenspiel entsteht
Synergieprojekte von TGW Logistics und TGW Future Wings



KingDrive in Nordamerika, **Seite 38**

WAS WIR BEWEGEN

68–105

68–71 | Funktioniert – aber wirkt es auch?
Ruth Arrich-Deinhammer, Sebastian Wolf und Martin Krauss im Gespräch

72–75 | Heute bauen für 2036 und darüber hinaus
Das neue Logistikzentrum von Marks & Spencer

76–77 | Arbeit am offenen Herzen
Ganter und TGW Logistics

78–81 | Referenzprojekte, die für sich sprechen
Aktuelle Kundenprojekte aus Europa und Nordamerika

82–83 | Wenn aus Erfolg Teilhabe wird
Die Duale Mitarbeiter:innen-Beteiligung

84–89 | Entwicklung hat viele Wege
Die gemeinnützigen Initiativen von TGW Future Wings im Überblick

90–91 | Lesen, rechnen, Zukunft können
Bildungsminister Christoph Wiederkehr im Interview

92–94 | Was beschäftigt dich gerade?
Die Ganzjahresbegleitung des INNERversum

95 | Veränderung beginnt nicht im Lehrplan
Gastkommentar von Dir. Jakob Klein

96–97 | Wer stärkt, wird stärker
Lern-Coach:innen entwickeln sich im Learning Circle weiter

98–99 | Begleitung braucht Reflexion
B.E.L. und die SOS-Herzkiste stärken Begleiter:innen

100–101 | Über Menschen Brücken bauen
Der Freiwilligeneinsatz bei Sueniños

102–104 | Im Rampenlicht
Auszeichnungen aus der TGW Welt

105 | Impressum



Freiwillige bei Sueniños, **Seite 100 f.**



Marks & Spencer, **Seite 72 ff.**



INNERversum, **Seite 92 ff.**

STATEMENT ZUM JAHR

2025/26



Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung, v. l. n. r.: Johannes Feldmayer, Dr. Ernst Chalupsky, Jelena Veljic, Martin Krauss

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn vieles gleichzeitig in Bewegung ist, wächst die Sehnsucht nach einfachen Antworten. Doch die Wirklichkeit ist selten einfach. Geopolitische Entwicklungen verändern wirtschaftliche Rahmenbedingungen und schaffen neue Abhängigkeiten. Energieversorgung und Klimaschutz oder globale Lieferketten und wettbewerbsfähige Standorte müssen stärker zusammengedacht werden. Wachsende Staatsschulden engen künftige Handlungsspielräume ein, gesellschaftliche Spannungen belasten den Zusammenhalt, und Künstliche Intelligenz wirft neue Fragen zum Verhältnis von technologischen Möglichkeiten und menschlicher Urteilsfähigkeit auf.

Was gestern noch als verlässlich galt, muss heute immer wieder neu bewertet werden. Dabei fordern uns nicht nur einzelne Veränderungen, sondern vor allem ihre Gleichzeitigkeit – als Unternehmen, als Gesellschaft und als Menschen. Denn wer das Gefühl hat, Entwicklungen ausgeliefert zu sein oder nicht mehr gehört zu werden, verliert leichter Orientierung und Vertrauen – in andere, in Institutionen sowie in die eigene Fähigkeit, Zukunft mitzugestalten.

Vertrauen ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Kooperation gelingt und gemeinsame Lösungen entstehen. Dazu braucht es Menschen, die mit Unsicherheit umgehen, die eigene Haltung reflektieren, zuhören und trotz unterschiedlicher Interessen verbindlich zusammenarbeiten können. Äußere und innere Entwicklung gehören deshalb zusammen, auch wenn sie nicht alle Herausforderungen lösen. Doch ohne menschliche Entwicklung werden auch gute Lösungen im Außen kaum Wirkung entfalten.

Darin liegt für uns der Kern von Ganzheitlichkeit: die sachlichen Fragen unserer Zeit zu bearbeiten und zugleich die Menschen im Blick zu behalten, die mit ihnen umgehen müssen. Und wer darüber hinaus Zusammenhänge verstehen und langfristig handeln will, braucht mehr als eine Sichtweise. Genau dieser Gedanke steht über dem diesjährigen Geschäftsbericht: viele Perspektiven, ein gemeinsames Ganzes.

Dieses Verständnis prägt auch die TGW Welt seit ihrer Entstehung. In der „Idee TGW“ verbindet sie wirtschaftliche Stärke mit menschlicher Entwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung. Wie das konkret zusammenspielt, zeigt unsere Eigentümerstruktur: TGW Logistics ist zu 100 Prozent im Eigentum der TGW Future Privatstiftung.

Als aktive Eigentümerin sichert sie die Unabhängigkeit des Unternehmens. Der Erfolg von TGW Logistics schafft wiederum die Grundlage, um in Innovation und Mitarbeiter:innen zu investieren und über den gemeinnützigen Bildungsbereich TGW Future Wings junge Menschen ganzheitlich zu stärken. Unsere Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ gibt diesem Zusammenspiel Richtung.

Ob diese Idee trägt, zeigt sich jedoch nicht in Leitsätzen, sondern im täglichen Handeln. Das vergangene Geschäftsjahr liefert dafür viele Beispiele. TGW Logistics hat sich in einem anspruchsvollen Umfeld sehr gut entwickelt und wichtige Weichen für die kommenden Jahre gestellt.
TGW Future Wings bündelt seine Kräfte, schärft seine Wirkungsorientierung und beschäftigt sich mit der Frage, was junge Menschen brauchen, um in einer unübersichtlicher werdenden Welt handlungsfähig zu bleiben.

Dieser Geschäftsbericht führt Sie deshalb an viele Orte: in Logistikzentren und Projektteams, in Schulen und Werkstätten. Er stellt Menschen vor, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf Technologie, Bildung und gesellschaftliche Entwicklung schauen. Ihre Geschichten zeigen, was sich bewährt, wie Neues entsteht und wo Gewohntes hinterfragt werden muss. Die Beiträge geben nicht alle dieselbe Antwort. In ihrer Verbindung machen sie sichtbar, was die TGW Welt auszeichnet.

Dazu gehört auch der genaue Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung. Lagebericht und Konzernabschluss schaffen Transparenz über Ergebnisse, Chancen und Risiken.
Die Zahlen zeigen das Fundament, auf dem die TGW Welt steht. Die Geschichten zeigen, was darauf entsteht und welche Menschen es tragen. Erst gemeinsam ergeben sie das große Ganze.

Wir laden Sie ein, die Perspektive zu wechseln, Verbindungen wahrzunehmen sowie die „Idee TGW“ auf den folgenden Seiten näher kennenzulernen, und wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und Entdecken der TGW Welt.



Martin Krauss
Vorstandsvorsitzender der TGW Future Privatstiftung

WAS UNS AUS MACHT

In der TGW Welt kommen unterschiedliche Aufgaben und Perspektiven zusammen. Was sie eint, ist ein gemeinsamer Anspruch: wirtschaftlich erfolgreich zu handeln, Menschen in ihrer Entwicklung zu stärken und Verantwortung über das Unternehmen hinaus zu übernehmen. Der Geschäftsbericht beginnt daher mit dem Blick darauf, was die TGW Welt verbindet und trägt.



Das Führungsteam der TGW Welt
***v. l. n. r.:** Martin Krauss (TGW Future Privatstiftung), Corina Pfitzner (TGW Future Wings), Henry Puhl (TGW Logistics)*

DAS GANZE BEGINNT BEIM MENSCHEN

MARTIN KRAUSS, VORSITZENDER DES STIFTUNGSVORSTANDS DER TGW FUTURE PRIVATSTIFTUNG UND DES AUFSICHTSRATS VON TGW LOGISTICS, **HENRY PUHL**, CEO VON TGW LOGISTICS, UND **CORINA PFITZNER**, CEO VON TGW FUTURE WINGS, IM GESPRÄCH DARÜBER, WAS DER ANSPRUCH VON GANZHEITLICHKEIT IM KUNDENGESCHÄFT, IN DER FÜHRUNG UND IN DER BILDUNG VERÄNDERT.

Ganzheitlichkeit ist ein grundlegendes Denk- und Handlungsprinzip der TGW Welt. Sie prägt den Blick auf Menschen und Organisationen ebenso wie das Verständnis von vorbildlichem Unternehmertum, das in der TGW Welt individuelle und kollektive Potenziale gleichermaßen berücksichtigt.

Bei Ganzheitlichkeit denken viele daran, möglichst alles berücksichtigen zu müssen. Was bedeutet der Begriff innerhalb der TGW Welt?

Martin Krauss: Ganzheitlichkeit gehört zur DNA der TGW Welt. Um diesen Anspruch greifbar zu machen, betrachten wir ihn systemisch, also auf mehreren Ebenen. Auf der obersten Ebene steht die „Idee TGW“, die drei Elemente verbindet: unser Stiftungsmodell, unsere Vision und die Wirkung. Das Stiftungsmodell sichert die Unabhängigkeit von TGW Logistics und schafft besondere Rahmenbedingungen für langfristiges Handeln. Unsere Vision beschreibt, wofür wir stehen und wohin wir uns entwickeln wollen. Ihr Fundament bilden die Leitlinien der Stiftungsphilosophie, zusammengefasst im Leitsatz „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“, die in sechs miteinander verbundenen Dimensionen konkretisiert werden. Ergänzt werden sie durch unsere Zukunftsbilder, die aufzeigen, welche Entwicklung wir anstreben. Wirkung wiederum macht sichtbar, ob dieser Anspruch unser Handeln tatsächlich prägt und in der Realität ankommt. Erst im Zusammenspiel werden all diese Elemente zu einem Ganzen.

Henry Puhl: Bei TGW Logistics wird das ganzheitliche Denken im Projektgeschäft sehr konkret greifbar. Wir wollen einem Kunden nicht möglichst viele Fördertechnik-Komponenten oder Shuttles verkaufen. Zunächst müssen wir sein Geschäft verstehen: sein Geschäftsmodell, sein Sortiment, das Bestellverhalten, seine Prozesse und seine Ziele. Erst aus diesem Gesamtbild ergibt sich, welche Lösung für ihn tatsächlich sinnvoll ist.

Corina Pfitzner: Für mich beschreibt Ganzheitlichkeit weniger, was wir betrachten, sondern wie wir darauf schauen. Sie ist eine Brille. Durch sie sehen wir nicht nur ein einzelnes Kind oder ein bestimmtes Bildungsangebot. Wir betrachten auch das Umfeld, in dem ein junger Mensch aufwächst, die Menschen, die ihn begleiten, und die gesellschaftlichen Bedingungen, die seine Entwicklung fördern oder begrenzen.

Mit „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ wird der Mensch stark ins Zentrum gerückt. Was bedeutet es, diesen ganzheitlich zu betrachten?

Martin Krauss: Unser Menschenbild hat zwei wesentliche Grundlagen. Zum einen betrachten wir Menschen auf vier Ebenen: Körper, Gefühle, Wissen und Bewusstsein. Wir reduzieren sie damit weder auf ihr fachliches Wissen noch auf ihre Funktion. Zum anderen ist unser Menschenbild von Vertrauen geprägt. Wir gehen davon aus, dass Menschen sich einbringen, Verantwortung übernehmen und sich entwickeln wollen, wenn ihnen Vertrauen entgegengebracht wird und die Rahmenbedingungen stimmen. Dieser Blick bleibt nicht ohne Konsequenzen. Aus ihm leitet sich auch unser Verständnis ganzheitlicher Bildung ab: Fachliches und menschliches Wachstum gehören in der TGW Welt zusammen.

Corina Pfitzner: Für die Bildungsarbeit bedeutet dieses Zusammenspiel, dass reine Wissensvermittlung zu kurz greift. Junge Menschen brauchen auch Urteilskraft, Beziehungsfähigkeit, kritisches Denken und die Resilienz, in komplexen Situationen handlungsfähig zu bleiben, um sich in einer sich schnell verändernden Welt zu orientieren und sie auch selbst mitzugestalten. Solche Kompetenzen entstehen allerdings nicht durch Wissensvermittlung, da sie voraussetzen, dass Menschen sich selbst wahrnehmen, mit ihren Gefühlen umgehen und eigene Denkweisen, Werte sowie Handlungsmuster reflektieren können. Genau hier setzen wir bei TGW Future Wings mit unserer Innenweltarbeit an.

Wie gelingt ein ganzheitlicher Blick in einer Arbeitswelt, die hochspezialisiertes Wissen benötigt und sich zugleich – auch durch KI – grundlegend verändert?

Henry Puhl: Wir brauchen hochspezialisierte Wissensträger:innen mehr denn je. Entscheidend ist aber, dass sie ihr Wissen immer wieder mit dem Wissen anderer verbinden. Eine technisch hervorragende Einzellösung hilft wenig, wenn sie nicht zum Gesamtprozess, zu den Menschen oder zum Betrieb beim Kunden passt. Spezialisierung und Ganzheitlichkeit sind daher keine Gegensätze. Wir brauchen beides: Tiefe im eigenen Fachgebiet und den Blick für das große Ganze.

Martin Krauss: Hochspezialisiertes Wissen bleibt wichtig. Zugleich verändern sich Arbeitsinhalte und Kompetenzanforderungen. Entscheidend ist deshalb nicht nur die fachliche Tiefe, sondern auch die Fähigkeit, unterschiedliche Kompetenzen zu verbinden und im größeren Zusammenhang wirksam werden zu lassen. Genau dabei hilft uns das AQAL- oder Vier-Quadranten-Modell: Es betrachtet Entwicklung im Zusammenspiel von Persönlichkeit, Verhalten, Unternehmenskultur und Organisation. Nehmen wir als Beispiel Transformationsprozesse: Gerade dort richtet sich der Blick oft vor allem auf Strukturen, Prozesse und Technologien. Eine ganzheitliche Entwicklung im Sinne von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ bezieht aber ebenso die Entwicklung von Menschen und Kultur mit ein, etwa durch Innenweltarbeit. Deshalb ist sie Teil unseres Leadership Models, und eine zentrale Aufgabe von Führung ist es, diese Verbindungen herzustellen.

Was verändert der ganzheitliche Blick in der Führung?

Henry Puhl: Wer Menschen nicht allein nach Funktion und fachlicher Leistung beurteilt, muss auch Führung weiter fassen. Manager:innen strukturieren komplexe Aufgaben, definieren Arbeitspakete, stellen Ressourcen und qualifizieren Menschen. Führung geht darüber hinaus: Sie nimmt den einzelnen Menschen ebenso in den Blick wie das Zusammenspiel im Team und schafft die Voraussetzungen dafür, dass beide sich entwickeln können. Ich vergleiche das gerne mit einem Spielfeld: Wer ständig dem Ball hinterherläuft, sieht nur einen kleinen Ausschnitt. Führung bedeutet unter anderem, einen Schritt zurückzutreten, das Zusammenspiel der Mannschaft zu beobachten, Stärken richtig einzusetzen und vielleicht auch mal die Aufstellung zu verändern. Deshalb haben wir bei TGW Logistics auch unser Performancebewertungssystem verändert. Wir schauen nicht nur auf die wirtschaftlichen Ergebnisse, sondern betrachten auch die Führungsleistung: Wie wird kommuniziert? Wie werden Menschen ganzheitlich entwickelt? Wie gut gelingt es, ein leistungsfähiges Team aufzubauen?

Corina Pfitzner: Zu diesem Blick auf Menschen und Teams gehört für mich noch eine zweite Ebene: die gemeinsame Richtung. Ganzheitliche Führung macht deutlich, wofür wir arbeiten und welche Veränderung wir erreichen wollen. Hier kommen unsere Zukunftsbilder ins Spiel, die uns Orientierung geben. Sie schreiben aber nicht jeden Schritt vor, denn Menschen brauchen auch Freiräume, den Weg in die Zukunft mitzugestalten. Wichtig ist deshalb, gemeinsam regelmäßig innezuhalten und zu prüfen, ob uns unser Handeln der gewünschten Wirkung näherbringt. Was funktioniert, was nicht und was müssen wir verändern? So bieten Zukunftsbilder nicht nur Orientierung, sondern werden zum Maßstab für Lernen sowie konkrete Entscheidungen und damit zum Werkzeug für Wirkungsreflexion.



Martin Krauss:

> Eine ganzheitliche Entwicklung im Sinne von ‘Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen‘ betrachtet Entwicklung im Zusammenspiel von Persönlichkeit, Verhalten, Unternehmenskultur und Organisation.“

Im Alltag werden häufig schnelle Lösungen erwartet. Bleibt da überhaupt Zeit für den Blick aufs Ganze?

Henry Puhl: Wenn es brennt, muss man zuerst löschen. Aber danach muss man klären, warum es gebrannt hat. In Unternehmen springen wir oft sehr schnell in den Lösungsmodus: Wer macht was bis wann? Das wirkt handlungsorientiert, kann aber viel Energie verbrauchen, wenn die eigentliche Ursache ungeklärt bleibt. Deshalb versuchen wir, uns nicht immer sofort auf die Lösung zu stürzen, sondern das Problem zu „genießen“. Das bedeutet, dass wir erst mal wirklich verstehen wollen: Was ist geschehen? Welche Auslöser und Abhängigkeiten gibt es? Und an welcher Stelle können wir wirksam ansetzen?

Martin Krauss: Diesen Zusammenhang beschreibt das Fundamentalprinzip, an dem wir uns orientieren. Es verbindet Frühzeitigkeit mit Ganzheitlichkeit: Je früher wir handeln und je umfassender wir die relevanten Systemebenen einbeziehen, desto größer sind unsere Einflussmöglichkeiten. Später werden die Alternativen geringer und Änderungen aufwendiger. Der zusätzliche Analyseaufwand am Anfang hilft daher, Ursachen statt nur Symptome zu bearbeiten.



Martin Krauss,
Vorstandsvorsitzender
der TGW Future Privatstiftung

Ist dieser höhere Aufwand am Anfang auch wirtschaftlich sinnvoll?

Henry Puhl: Aus der Lean-Perspektive gesehen ja, sofern man nicht nur die erste Projektphase, sondern den gesamten Prozess betrachtet. Wenn ich beispielsweise bei der Konzeption einer Anlage mehr Zeit investiere und früh Montage- oder Servicefähigkeit mitdenke, kostet mich das zunächst mehr Stunden. Dafür wird es später leichter, günstiger, besser und schneller – auch und vor allem für unsere Kunden. Wer nur die Kosten einer einzelnen Phase optimiert, verschiebt sie möglicherweise bloß in die nächste.

Bei TGW Logistics richtet sich der Blick auf den gesamten Lebenszyklus einer Anlage. Was bedeutet es bei TGW Future Wings, über das einzelne Bildungsangebot hinauszudenken?

Corina Pfitzner: Für uns bedeutet das zunächst, Wirkung nicht mit der Zahl der Angebote gleichzusetzen. Entscheidend ist, ob daraus nachhaltige Veränderungen entstehen. Manchmal erreichen wir nämlich mehr, wenn wir andere befähigen, unsere Ansätze in ihrem eigenen Umfeld weiterzutragen. Das sehen wir beispielsweise beim INNERversum. Nachdem eine Schule mehrere Angebote dieser Bildungsinnovation in Anspruch genommen hat, überlegt nun die Schulleitung, wie sie Elemente des Konzepts in der eigenen Schule verankern kann. Damit erreicht die Idee den Alltag der jungen Menschen, ohne dass TGW Future Wings dafür jedes zusätzliche Angebot selbst durchführen muss.

Die bisherigen Beispiele zeigen, dass Ganzheitlichkeit den Blick über die unmittelbare Leistung hinaus lenkt. Was wird sichtbar, wenn man auch wirtschaftlichen Erfolg ganzheitlich betrachtet?

Henry Puhl: Wir denken TGW Logistics zunächst in Menschen. Bei uns arbeiten mehr als 5.000 Mitarbeiter:innen an Projekten, Produkten und Lösungen für unsere Kunden.

> Ganzheitlichkeit ist kein Zustand, den man irgendwann erreicht. Sie ist eine Haltung, die immer wieder überprüft und im Handeln erneuert werden muss.“

Corina Pfitzner,
CEO von TGW Future Wings



> Menschen müssen auch in der Lage sein, die eigene Haltung zu reflektieren, mit Unsicherheit umzugehen, Verantwortung zu übernehmen und wirksam zusammenzuarbeiten.“



Henry Puhl,
CEO von TGW Logistics

Wenn sie ihre Potenziale richtig einbringen und wirksam zusammenarbeiten, entstehen daraus zufriedene Kunden, Auftragseingänge, Umsatz und EBIT. Wirtschaftlicher Erfolg ist deshalb nicht losgelöst von den Menschen zu betrachten, sondern das Resultat ihrer gemeinsamen Leistung.

Martin Krauss: Gewinne bleiben bei TGW Logistics aber natürlich unverzichtbar. Eine ganzheitliche Betrachtung fragt jedoch nicht nur nach ihrer Höhe, sondern auch danach, wie sie erwirtschaftet werden und was sie ermöglichen. Wirtschaftlicher Erfolg sichert unsere Unabhängigkeit, schafft Raum für Investitionen und Entwicklung und bildet die Grundlage für unser soziales Unternehmertum bei TGW Future Wings. Leistung, menschliche Entwicklung und gesellschaftliche Verantwortung gehören deshalb in der TGW Welt zusammen.

Corina Pfitzner: Und daher wäre es auch zu einfach, zu sagen: TGW Logistics ist für das Wirtschaftliche zuständig und TGW Future Wings für das Soziale. Wir sind alle Teil derselben Gesellschaft und tragen auf unterschiedliche Weise zu ihrer Entwicklung bei. Die konkreten Aufgaben unterscheiden sich, aber die Haltung verbindet uns: Menschen ganzheitlich sehen, Zusammenhänge verstehen und das eigene Handeln an der gewünschten Wirkung ausrichten.

Was können die beiden Bereiche voneinander lernen?

Corina Pfitzner: Die Nähe zu TGW Logistics hält uns mit Entwicklungen in Berührung, die Wirtschaft und Gesellschaft gerade verändern: neue Technologien, sich wandelnde Arbeitswelten und andere Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte. Das fordert uns heraus, unsere Bildungsarbeit immer wieder auf ihre Relevanz zu prüfen.

Henry Puhl: TGW Future Wings schärft unseren Blick vor allem in drei Punkten. Der erste ist die Wirkungslogik: Wir sollten nicht nur fragen, was wir leisten oder liefern, sondern auch, welche Veränderung wir damit erreichen wollen und woran wir erkennen, ob sie tatsächlich eintritt. Der zweite ist die Innenweltarbeit. Veränderung gelingt nicht allein durch neue Strukturen, Prozesse oder Technologien. Menschen müssen auch in der Lage sein, die eigene Haltung zu reflektieren, mit Unsicherheit umzugehen, Verantwortung zu übernehmen und wirksam zusammenzuarbeiten. Und schließlich macht TGW Future Wings sichtbar, was unsere wirtschaftliche Leistung über das Unternehmen hinaus ermöglicht. Denn Geld besitzt keinen Wert aus sich selbst heraus. Es erhält seinen Wert durch das, was damit ermöglicht wird.

Wenn Sie Ganzheitlichkeit jeweils auf einen Gedanken reduzieren müssten, welcher wäre es?

Martin Krauss: Ganzheitlichkeit heißt für mich, auf jeder der Systemebenen das Ganze, seine wesentlichen Teile und ihr Zusammenspiel in den Blick zu nehmen. Erst dadurch wird sichtbar, wo wir ansetzen müssen, damit sich individuelle und kollektive Potenziale entfalten können.

Corina Pfitzner: Ganzheitlichkeit ist kein Zustand, den man irgendwann erreicht. Sie ist eine Haltung, die immer wieder überprüft und im Handeln erneuert werden muss.

Henry Puhl: Das beste Einzelergebnis nützt wenig, wenn das Ganze nicht funktioniert. Entscheidend ist daher das Zusammenspiel von begeisterten Menschen, Prozessen und Technik.

Vielen Dank für das Gespräch!

Stabil im Kern, beweglich im Denken

DIE **„IDEE TGW“** LÄSST SICH HEUTE AUF EINE EINFACHE FORMEL BRINGEN: **STIFTUNGSMODELL + VISION + WIRKUNG**. DAHINTER STEHT EIN ANSPRUCH, DER ALLES ANDERE ALS EINFACH IST: WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG, MENSCHLICHE ENTWICKLUNG UND GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG SO MITEINANDER ZU VERBINDEN, DASS DARAUS KONKRETER MEHRWERT ENTSTEHT.



Martin Krauss, Vorsitzender des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung, über eine Idee, die einen festen Rahmen hat – und gerade deshalb in Bewegung bleiben kann.

Mit der Formel braucht Martin Krauss heute wenige Sekunden, um die „Idee TGW“ auf den Punkt zu bringen. Vor zwei Jahren, sagt er, hätte er sie in dieser Form noch gar nicht formulieren können. Nicht, weil sich ihr Kern verändert hätte, sondern weil sich das Verständnis weiterentwickelt hat, was aus diesem Kern entstehen kann. Das klingt zunächst paradox. Eine Stiftung soll schließlich für Beständigkeit sorgen, das Vermächtnis ihres Stifters bewahren und sicherstellen, dass zentrale Grundsätze über Jahrzehnte Bestand haben. Gleichzeitig spricht Krauss von Entwicklung, neuen Perspektiven und davon, die Organisation immer wieder in Bewegung zu bringen.

Als Ludwig Szinicz, der Mitgründer von TGW Logistics, 2004 seine 100 Prozent Unternehmensanteile in die TGW Future Privatstiftung einbrachte, schuf er nicht nur eine besondere Eigentümerstruktur. In zehn Leitlinien hielt er fest, nach welchen Grundsätzen TGW Logistics langfristig geführt und weiterentwickelt werden soll. Sie bilden einen unveränderlichen, stabilitätssichernden und menschenzentrierten Rahmen. Innerhalb dieses Rahmens müssen aber immer wieder eigene Antworten gefunden werden.

Genau darin liegt für Krauss die Stärke der „Idee TGW“: Der Kern bleibt. Was er für die Gegenwart und Zukunft bedeutet, muss immer wieder neu erschlossen werden.



Vom Vermächtnis zur Orientierung

In den Gesprächen mit dem 2017 verstorbenen Szinicz war vieles von der Idee spürbar, aber nicht in der heutigen Klarheit beschrieben. Über die Jahre wurde sein Vermächtnis deshalb immer konkreter. Denn der Leitsatz „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“, abgeleitet aus den verbindlichen Leitlinien, klingt zunächst einfach und ist gerade deshalb leicht misszuverstehen.

Krauss erzählt von Interpretationen, die daraus beinahe eine sozialromantische Vorstellung vom Unternehmen machten: Weiterbildung, Wohlfühlen, der Gratis-Obstkorb. Für ihn greift das fundamental zu kurz. Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen heißt nicht, Leistung weniger wichtig zu nehmen. Es bedeutet, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen Verantwortung übernehmen, ihre Fähigkeiten entwickeln und gemeinsam Leistung erbringen können. Oder anders gesagt: Wenn die TGW Welt vom Menschen im Mittelpunkt spricht, darf das kein bloßes Lippenbekenntnis sein. Der Anspruch muss sich im täglichen Handeln zeigen. Deshalb wurde die „Idee TGW“ über die Jahre weiter konkretisiert. Das Hexagon übersetzt die Leitlinien in sechs miteinander verbundene Dimensionen und macht sie für unternehmerisches Handeln zugänglich. Es verbindet Sinnorientierung, Menschenbild, Werte-System, Nachhaltigkeit, ganzheitliche Bildung und vorbildliches Unternehmertum.

Die Zukunftsbilder von TGW Logistics und TGW Future Wings wiederum beschreiben, wohin sich die beiden Stiftungsbereiche entwickeln wollen. Sie werden regelmäßig weiterentwickelt, weil sich Märkte, Technologien, gesellschaftliche Anforderungen und damit auch die Antworten der TGW Welt verändern. So entsteht eine Vision, die Beständigkeit und Zukunft miteinander verbindet.

Verstehen, um daraus handeln zu können

Für Krauss ist allerdings noch wenig gewonnen, wenn die Idee zwar sauber beschrieben ist, im Alltag aber abstrakt bleibt. Um aus der Formel etwas Fassbares zu machen, sucht er deshalb in regelmäßigen Dialogformaten den kritischen Austausch mit Mitarbeiter:innen, Führungskräften und Kunden. Es geht dabei darum, was die „Idee TGW“ konkret für Führung, Zusammenarbeit, Kundenbeziehungen oder unternehmerische Entscheidungen bedeutet und wo noch Fragen oder Widersprüche bestehen. Denn eine Idee schafft erst dann Mehrwert, wenn aus ihren Prinzipien Orientierung für konkretes Handeln entsteht.

Das zeigt sich manchmal in großen strategischen Entscheidungen, manchmal aber auch in einem Managementmeeting, in dem über Gefühle oder wertekonformes Handeln gesprochen wird. Für Krauss sind es genau solche Momente, in denen sich entscheidet, ob ein Werte-System tatsächlich relevant ist. Nicht, weil Werte automatisch die Antwort liefern, sondern weil sie beeinflussen, welche Fragen gestellt, welche Perspektiven berücksichtigt und wie Entscheidungen getroffen werden.

Das gilt auch nach außen. Ob langfristiges Kundenprojekt, Zusammenarbeit mit Lieferanten oder Entscheidung für eine neue Technologie: Die Idee dahinter bleibt dieselbe – wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nicht isoliert zu betrachten, sondern auch zu fragen, wie Erfolg entsteht und was daraus folgt.



Der Kreisel als Symbol für die „Idee TGW“

Wenn aus Leistung Wirkung wird
Dass Wirkung heute so selbstverständlich zur „Idee TGW“ gehört, ist selbst ein Beispiel für ihre Entwicklung. Erst vor rund zwei Jahren brachte Krauss den Begriff in dieser Konsequenz in die Diskussion ein. Anfangs sorgte das für Irritation. Heute, sagt er, könne man ihn kaum mehr wegdenken. Dabei ersetzt Wirkung keineswegs wirtschaftliche Leistung. Krauss wird an diesem Punkt sehr deutlich. TGW Logistics muss wachsen, profitabel arbeiten, technologisch leistungsfähig sein und im internationalen Wettbewerb bestehen. „Natürlich sind Gewinne für uns sehr wichtig.“ Die entscheidenden Fragen lauten für ihn vielmehr: Wie werden Gewinne erwirtschaftet? Und wofür werden sie eingesetzt?

Das Stiftungsmodell gibt darauf eine besondere Antwort. Ein Großteil der Gewinne von TGW Logistics verbleibt im Unternehmen und stärkt Innovation, Produktivität und Wachstum. Ein weiterer Teil fließt an die Eigentümerstiftung und ermöglicht unter anderem das gemeinnützige Bildungsengagement von TGW Future Wings. Wirtschaftlicher Erfolg wird damit zur Voraussetzung für weitere Entwicklung und Wirkung.

Krauss verwendet dafür ein technisches Bild: Ein Auto kann 700 PS haben, doch entscheidend ist, ob diese Leistung auf die Straße kommt. Genau darum geht es ihm bei Wirkung: nicht nur auf die Leistung zu schauen, sondern auch darauf, was sie tatsächlich auslöst. Für einen Kunden kann das bedeuten, dass eine Logistiklösung nicht nur technisch funktioniert, sondern sein Geschäft verlässlicher, leistungsfähiger oder wettbewerbsfähiger macht. Für Mitarbeiter:innen kann es bedeuten, dass Rahmenbedingungen tatsächlich Entwicklung und Verantwortungsübernahme ermöglichen. Bei Partnern und Lieferanten zeigt es sich in der Qualität und Verlässlichkeit der Zusammenarbeit. Über TGW Future Wings wiederum soll wirtschaftliche Stärke Chancen für junge Menschen und gesellschaftliche Entwicklung schaffen. So erweitert Wirkung die Perspektive auf Erfolg – nicht anstelle klassischer Kennzahlen, sondern zusätzlich zu ihnen.

Die Stiftung als Pacemaker
Wer eine Idee weiterentwickeln will, muss allerdings auch Themen aufgreifen, bei denen noch nicht feststeht, was daraus wird. Hier sieht Krauss eine besondere Aufgabe der TGW Future Privatstiftung.

Ihr Zukunftsbild beschreibt sie als Pacemakerin: Ein Pacemaker läuft eine Zeit lang vorneweg, gibt das Tempo vor und hilft anderen, eine bestimmte Leistung zu erreichen. Ähnlich versteht Krauss die Rolle der Stiftung. Sie kann Entwicklungen früher aufgreifen, Fragen stellen, Möglichkeiten erproben und Impulse setzen, für die im operativen Alltag von TGW Logistics oder TGW Future Wings nicht immer unmittelbar Raum ist. Entsteht daraus etwas Relevantes, können dies andere Teile der TGW Welt übernehmen. Pacemakerin zu sein heißt aber nicht, die Antwort bereits zu kennen, sondern früh genug eine Frage zu stellen.

Ein aktuelles Beispiel ist Künstliche Intelligenz (KI). Die Stiftung erprobt gerade, ob KI Menschen bei Reflexion und persönlicher Entwicklung unterstützen kann. Der KI-basierte Begleiter I-AM soll dabei weder Coaches noch persönliche Begegnungen ersetzen. Er soll Entwicklungsimpulse dann verfügbar machen, wenn sie gerade gebraucht werden – etwa vor einer schwierigen Führungssituation.

Ob und in welcher Form daraus später ein breiterer Nutzen entsteht, ist offen. Genau das ist Teil der Rolle: ausprobieren, lernen, Wirkung prüfen – und gegebenenfalls weitergeben. Auch die Duale Mitarbeiter:innenbeteiligung (siehe S. 82 f.) oder die stärkere Auseinandersetzung mit Wirkung (siehe S. 68 ff.) wurden auf diese Weise aus der Stiftung mit angestoßen.



Martin Krauss,
Vorstandsvorsitzender
TGW Future Privatstiftung

> Gewinne sind wichtig. Entscheidend ist, wie sie erwirtschaftet und wofür sie eingesetzt werden.“

Was bleibt, wenn sich vieles verändert?
Vielleicht erklärt deshalb ein Kreisel, der als Symbol für die „Idee TGW“ eingesetzt wird, diese besser als viele Sätze. Ein Kreisel steht stabil – aber nur, solange er sich bewegt. Hört die Bewegung auf, fällt er um. Krauss sieht darin das vermeintliche Paradoxon, das auch die TGW Welt prägt: Stabilität und Wandel müssen keine Gegensätze sein. Dieses Zusammenspiel findet sich auch in der „Idee TGW“ wieder: Die Leitlinien setzen den Rahmen. Das Hexagon übersetzt ihn in Orientierung für unternehmerisches Handeln. Die Zukunftsbilder entwickeln sich weiter. Und Wirkung prüft, ob Anspruch und Realität tatsächlich zusammenfinden.

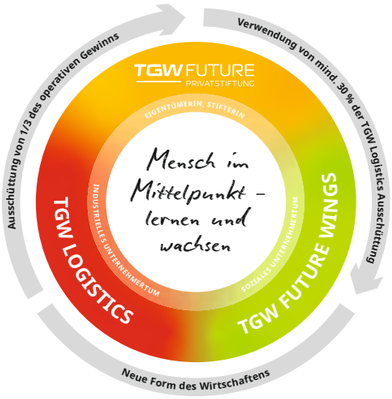
Das macht die „Idee TGW“ anspruchsvoller als ein Leitbild, aber auch relevanter. Sie schreibt nicht jede Antwort vor. Sie gibt einen Rahmen, innerhalb dessen immer wieder neue Antworten gefunden werden müssen. Und sie muss sich an der Realität messen lassen. Krauss nennt die „Idee TGW“ deshalb ein „lohnendes Experiment“. Denn bei aller Überzeugung gibt es für ihn eine Bedingung, über die nicht diskutiert werden kann: Das Modell muss wirtschaftlich funktionieren. Ein Unternehmen, das nicht wächst, wettbewerbsfähig bleibt und profitabel arbeitet, kann auf Dauer auch keine darüber hinausgehende Wirkung entfalten.

Vielleicht liegt gerade darin der Kern dieses Experiments: nicht zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Verantwortung, zwischen Leistung und Mensch oder zwischen Stabilität und Veränderung wählen zu wollen, sondern zu erforschen, wie das eine das andere stärken kann.

Die „Idee TGW“ ist deshalb nicht fertig. Sie soll es auch nicht sein. Ihr Rahmen bleibt, ihre Antworten entwickeln sich weiter. Und ob sie trägt, zeigt sich dort, wo aus einer Idee tatsächlich Wirkung wird.

Hier gehts zum Film!

Noch nicht alles klar? Unser Chatbot unter www.tgw-future.org hilft gerne weiter.



Im Zentrum der TGW Welt steht die Stiftungsphilosophie mit ihrem Leitsatz „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“.

Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2025/26

ÜBERBLICK ÜBER DIE TGW FUTURE PRIVATSTIFTUNG

Die TGW Future Privatstiftung mit Sitz in Marchtrenk bildet aufgrund des Stiftungszwecks mit ihren beiden Stiftungsbereichen keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft, sondern eine sinnorientierte Wertegemeinschaft, die menschliches und fachliches Wachstum sowie unternehmerischen Erfolg ermöglicht. Der Stiftungszweck umfasst:

- Verwaltung der Unternehmensbeteiligungen im Sinne des Stifters
- Förderung von Lernen und persönlichem Wachstum inner- und außerhalb der TGW Welt
- Abwicklung der Zuwendungen an Begünstigte
- Verwaltung des sonstigen Stiftungsvermögens

Die Stiftung ist alleinige Eigentümerin der TGW Holding GmbH (nachfolgend als TGW Logistics bezeichnet), einem international führenden Anbieter hochautomatisierter Intralogistik-Lösungen mit mehr als 5.000 Mitarbeiter:innen in Europa, Asien und Nordamerika. TGW Logistics plant, realisiert und betreibt leistungsstarke Distributionszentren für Kunden aus den Bereichen Fashion und Textil, Lebensmittel, Industrie- und Konsumgüter und bietet End-to-End-Services von der Planung bis zur Wartung. Modernste Technologien aus den Bereichen Mechatronik, Robotik und Software kommen dabei zum Einsatz.

Darüber hinaus ist die TGW Future Privatstiftung Stifterin der Future Wings Privatstiftung und der Schule Morgen Privatstiftung sowie Eigentümerin der TGW Future Wings GmbH (vormals CAP.future GmbH). Diese Rechtsträger agieren unter der Dachmarke TGW Future Wings, dem gemeinnützigen Bereich der TGW Welt, der wirkungsorientierte Bildungsprojekte initiiert und begleitet.

Der Leitsatz der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ fasst die zehn rechtlich bindenden Leitlinien des Stifters zusammen und prägt das unternehmerische Handeln der TGW Welt, das langfristigen Erfolg über kurzfristige Gewinnmaximierung stellt. Das wertebasierte Stiftungsmodell bildet die Grundlage für alle Aktivitäten der TGW Future Privatstiftung und ermöglicht die Verbindung von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, menschlichem Wachstum und gesellschaftlicher Wirkung.

WIRTSCHAFTLICHE LAGE UND GESCHÄFTSVERLAUF

Globales makroökonomisches Umfeld

Nach vorläufigen Schätzungen des Internationalen Währungsfonds (IWF) im Rahmen des „World Economic Outlook“ aus dem April 2026 verzeichnete die Weltwirtschaft im Jahr 2025 ein Wachstum von 3,4 %. Damit bewegte sich die Dynamik auf dem Niveau des Vorjahres und blieb weiterhin unter dem langfristigen Durchschnitt. Belastend wirkten insbesondere die anhaltenden geopolitischen Spannungen – darunter der Krieg in der Ukraine und der Nahost-Konflikt – sowie handelspolitische Maßnahmen der Großmächte, die das internationale Wirtschaftsumfeld beeinträchtigten.

Für 2026 prognostiziert der IWF eine Verlangsamung des globalen Wachstums auf 3,1 % und verwies damit weiterhin auf eine im historischen Vergleich gedämpfte Dynamik der Weltwirtschaft. Gleichzeitig wirkten technologiebezogene Investitionen insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz stabilisierend auf die globale Konjunkturentwicklung.

Regionale Entwicklungen

- Europa: Die wirtschaftliche Entwicklung in Europa blieb im Geschäftsjahr 2025/26 verhalten. 2025 wirkten laut IWF vor allem die nach wie vor hohen Energiepreise sowie die abgeschwächte Konjunkturentwicklung in China dämpfend auf das Wirtschaftswachstum. Im Euroraum erhöhte sich die Wirtschaftsleistung leicht um 1,2 %. Für 2026 prognostizierte die Europäische Kommission in ihrer Frühjahrsprognose vom 21. Mai 2026 ein reales BIP-Wachstum von 1,1 %.
- USA: Nach einem Wirtschaftswachstum von 2,1 % im Jahr 2025 prognostizierte der IWF für die Vereinigten Staaten ein reales BIP-Wachstum von 2,3 % für das Jahr 2026. Die wirtschaftliche Entwicklung wird weiterhin durch eine hohe Produktivität, zugleich aber durch handelspolitische Unsicherheiten und inflationsseitige Risiken beeinflusst.
- China: Für China wird vom IWF für 2025 ein Wachstum von 5,0 % ausgewiesen. Für das laufende Jahr geht der IWF von einem realen Wirtschaftswachstum von 4,4 % aus. Nach Einschätzung des IWF wurde die wirtschaftliche Entwicklung weiterhin durch strukturelle Herausforderungen im Immobiliensektor, eine gedämpfte Binnennachfrage sowie das außenwirtschaftliche Umfeld belastet.

Geopolitische Risiken

Das Geschäftsjahr 2025/26 war weiterhin von einem herausfordernden geopolitischen Umfeld geprägt. Anhaltende Konflikte, insbesondere der Krieg in der Ukraine sowie die Eskalation des Konflikts im Nahen Osten und Spannungen zwischen den großen Wirtschaftsräumen, führten zu einer erhöhten Unsicherheit auf den internationalen Märkten. Zusätzliche handelspolitische Maßnahmen und protektionistische Tendenzen belasteten den globalen Warenverkehr und beeinträchtigten internationale Lieferketten.

Die geopolitischen Risiken wirkten sich negativ auf Investitionsentscheidungen, das Vertrauen von Unternehmen und Konsument:innen sowie auf die Stabilität der Energie- und Rohstoffmärkte aus. Insgesamt blieb das wirtschaftliche Umfeld von erhöhter Unsicherheit geprägt, was das Wachstum der Weltwirtschaft dämpfte und die Planbarkeit für Unternehmen erschwerte.

Auswirkungen auf die Stiftungsbereiche

Der Intralogistikmarkt war 2025/26 weiterhin von wirtschaftlichen und geopolitischen Unsicherheiten geprägt. Hohe Finanzierungs- und Energiekosten sowie ein zurückhaltendes Investitionsverhalten führten zu längeren Entscheidungsprozessen und einem nur moderaten Wachstum der Lagerautomatisierung. Gleichzeitig blieb die Nachfrage nach Automatisierung aufgrund von Arbeitskräftemangel und steigenden Personalkosten hoch. Für TGW Logistics ergaben sich daraus erhöhte Anforderungen an Vertrieb, Projektselektivität und Kostenflexibilität.

Die unter der Dachmarke „TGW Future Wings“ gebündelten gemeinnützigen Bildungsaktivitäten der TGW Future Wings GmbH (vormals CAP.future GmbH), der Future Wings Privatstiftung und der Schule Morgen Privatstiftung wurden plangemäß fortgeführt. Zugleich wurden die Prototypen zur systematischen Wirkungsanalyse weiterentwickelt. Damit sollen die Wirkungen der Projekte künftig transparenter dargestellt und bei der Steuerung des Mitteleinsatzes stärker berücksichtigt werden.

WESENTLICHE EREIGNISSE WÄHREND DES GESCHÄFTSJAHRES

Mit einem Umsatzwachstum von 28,5 % auf M€ 1.375 (Vorjahr: M€ 1.070) wurde im Geschäftsjahr 2025/26 wieder ein deutlicher Wachstumsschritt gesetzt. Nach mehreren Jahren einer Umsatzentwicklung auf konstant hohem Niveau gelang damit die Rückkehr auf einen nachhaltigen Wachstumspfad. Dieses Wachstum zeigt auch der Auftragseingang, der sich trotz eines weiterhin herausfordernden Marktumfeldes von M€ 1.509 auf M€ 1.746 (+15,7 %) erhöhte.

Die daraus resultierende hohe Auslastung bildet eine ausgezeichnete Basis für die weitere Nutzung und Skalierung der in diesem Jahr erhöhten Kapazitäten.

Im Geschäftsjahr 2025/26 machte die weitere Umsetzung des Operating Model wesentliche Fortschritte. Ziel ist eine noch konsequentere Ausrichtung der Organisation auf Kundenanforderungen, schnellere Entscheidungswege durch das Decision and Alignment Model sowie eine höhere Skalierbarkeit des Geschäftsmodells durch globale Realisierungs- und Organisationsstrukturen. Die Weiterentwicklung organisatorischer Strukturen, die sich konsequent an den wesentlichen Werttreibern und Kundenanforderungen orientieren, sowie die Anwendung von Lean-Management-Prinzipien hoben Effizienzpotenziale und steigerten die operative Leistungsfähigkeit der Organisation weiter.

Im operativen Geschäft adressierte TGW Logistics weiterhin ein breit diversifiziertes Kundenspektrum in den Kernbranchen Fashion & Textil, Lebensmittel (Grocery), Industrie- sowie Konsumgüter. Ein strategischer Fokus lag 2025/26 auf dem weiteren Ausbau des Grocery-Segments. Der steigende Automatisierungsgrad im Lebensmittelhandel und die zunehmende Komplexität der Lieferketten stärken dessen langfristige Wachstumsperspektiven.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Weiterentwicklung des Technologieportfolios. Mit dem Taschensorter „SmartPocket“ konnte TGW Logistics eine innovative Automatisierungslösung für den Fashion- und Textil-Bereich erstmals am Markt platzieren.

Darüber hinaus erfolgten im Berichtsjahr wesentliche Schritte zur weiteren Internationalisierung. Insbesondere mit dem Aufbau eines neuen Standorts in Pune (Indien) mit dem Ziel der Etablierung eines weiteren Global Service Center erweitert TGW Logistics seine globale Organisationsstruktur. So schafft das Unternehmen zusätzliche Kapazitäten zur Unterstützung des internationalen Wachstums sowie zur weiteren Skalierung zentraler Unternehmensfunktionen.

Zur Absicherung des zukünftigen Wachstums wurde die Weiterentwicklung des Standorts in Marchtrenk konsequent fortgesetzt. Im Rahmen des Projekts „Marchtrenk II“ wurden im Geschäftsjahr 2025/26 mit der Fertigstellung der Produktionshalle und des Hochregallagers wesentliche Meilensteine erreicht. Die schrittweise Inbetriebnahme sowie die Verlagerung ausgewählter Produktions- und Logistikbereiche begannen bereits. Die vollständige Integration in den operativen Betrieb soll bis Herbst 2026 weitgehend abgeschlossen sein. Im April 2026 startete neben der Erweiterung der Produktions- und Logistikinfrastruktur auch der Ausbau der Bürokapazitäten in Marchtrenk.

Das Investitionsprogramm am Standort Marchtrenk umfasst insgesamt ein Volumen von M€ 150 und dient der nachhaltigen Stärkung der operativen Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig schafft die Standorterweiterung die infrastrukturellen Voraussetzungen für das weitere internationale Wachstum.

Im Geschäftsjahr 2025/26 wurden in Erfüllung des Stiftungszwecks Zuwendungen in Höhe von T€ 308 (Vorjahr: T€ 424) an Begünstigte getätigt. Diese wurden sowohl 2025/26 als auch 2024/25 aus den Gewinnrücklagen geleistet.

Im Geschäftsjahr 2025/26 wurden im Sinne des Stiftungszwecks Gesellschafterzuschüsse in Höhe von T€ 3.892 (Vorjahr: T€ 3.325) an die TGW Future Wings GmbH (vormals CAP.future GmbH) gewährt. Die Schule Morgen Privatstiftung erhielt eine Zuwendung in Höhe von T€ 950 (T€ 1.000 im Vorjahr) und die Future Wings Privatstiftung eine Zuwendung in Höhe von T€ 600 (T€ 1.000 im Vorjahr) zur Unterstützung und Weiterentwicklung ihrer Projekte.

Finanzielle Leistungsindikatoren

Insgesamt war das Geschäftsjahr 2025/26 durch profitables Wachstum, gezielte Investitionen in Produktionskapazitäten, Innovation und Internationalisierung geprägt. Damit schuf der Konzern wesentliche Voraussetzungen, um seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit sowie die nachhaltige Entwicklung weiter zu stärken. Nachfolgend wird die Entwicklung ausgewählter finanzieller Leistungsindikatoren über die letzten beiden Geschäftsjahre des Konzerns dargestellt.

Kennzahl	2024/25	2025/26	Veränderung
Umsatzerlöse (T€)	1.070.560	1.375.209	28,5 %
EBITDA (T€)	72.419	75.456	4,2 %
EBITDA-Marge (%)	6,8	5,5	
EBITEP (T€)	50.170	54.843	9,3 %
EBITEP-Marge (%)	4,7	4,0	
EBIT (T€)	44.690	48.794	9,2 %
EBIT-Marge (%)	4,2	3,5	
Bilanzsumme (T€)	1.001.486	1.264.272	26,2 %
Eigenkapital (T€)	401.966	439.085	9,2 %
Eigenkapitalquote (%) (Eigenkapital / Bilanzsumme x 100)	40,1	34,7	
Nettogeldfluss aus der operativen Tätigkeit (T€)	131.321	68.014	–48,2 %
Zuwendungen an das soziale Unternehmertum (T€)	5.325	5.442	2,2 %

EBITEP= Earnings before interest, tax and employee participation

Trotz eines weiterhin herausfordernden Marktumfelds konnte der Umsatz im Geschäftsjahr 2025/26 um 28,5 % gesteigert werden. Die Ergebnisentwicklung wurde jedoch durch einzelne innovative Kundenprojekte bei TGW Logistics belastet, für die aufgrund von Verzögerungen in der Auftragsrealisierung und daraus resultierenden Kostenüberschreitungen bilanzielle Vorsorgen gebildet wurden. Zudem führten Investitionen in den Aufbau des Marktsegments Grocery zu höheren Aufwendungen und dadurch zu niedrigeren Margen. Weiters enthielt das Vorjahresergebnis einen positiven Sondereffekt aus einer Kompensationszahlung in Höhe von M€ 12. Trotz dieser Effekte stieg das EBITDA auf M€ 75 (+4,2 %). Das EBIT erhöhte sich von M€ 45 auf M€ 49.

Die Bilanzsumme erhöhte sich deutlich von M€ 1.001 auf M€ 1.264. Der Anstieg steht insbesondere im Zusammenhang mit dem höheren Geschäftsvolumen sowie den fortgesetzten Investitionen in die operative Infrastruktur. Das Eigenkapital stieg auf M€ 439, während die Eigenkapitalquote aufgrund der gestiegenen Bilanzsumme nun 34,7 % beträgt. Damit verfügt der Konzern weiterhin über eine solide Kapitalstruktur. Dies ermöglicht es, auch in einem volatilen Marktumfeld konsequent in Innovation, Produktionskapazitäten und die Weiterentwicklung der Stiftungsbereiche zu investieren.

Der Nettogeldfluss aus der betrieblichen Tätigkeit belief sich auf M€ 68 und lag damit unter dem Vorjahreswert. Ursächlich waren insbesondere wachstumsbedingte Working-Capital-Effekte sowie die zeitliche Struktur projektbezogener Zahlungsflüsse.

Die Investitionen des Konzerns beliefen sich im Geschäftsjahr 2025/26 – ohne Berücksichtigung der Zugänge von Nutzungsrechten – auf M€ 72 (Vorjahr: M€ 41). Sie entfielen im Wesentlichen auf die Erweiterung der Produktions- und Lagerkapazitäten sowie die weitere Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von TGW Logistics.

Der Auftragseingang von M€ 1.746 erreichte im Geschäftsjahr ein neues Rekordniveau. Besonders starke Zuwächse verzeichneten die Customer Unit North Europe und die Customer Unit South Europe. Der hohe Auftragsbestand sichert nicht nur die Kapazitätsauslastung für das kommende Geschäftsjahr, sondern erhöht zugleich die Planbarkeit der Geschäftsentwicklung und bildet eine wesentliche Basis für strategisches Wachstum.

Die internationale Zusammensetzung der Belegschaft sowie die gezielte ganzheitliche Entwicklung von Mitarbeiter:innen sowohl auf fachlicher als auch menschlicher Ebene bilden wesentliche Erfolgsfaktoren für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Folgende nichtfinanzielle Indikatoren repräsentieren die operative Geschäftsentwicklung des Konzerns:

Kennzahl	2024/25	2025/26	Veränderung
Auftragseingang (M€)	1.509	1.746	15,7 %
Auftragsstand (M€)	1.745	2.127	21,9 %
Mitarbeiter:innen (zum Bilanzstichtag)	4.692	5.111	8,9 %
davon Lehrlinge	278	275	–1,1%

Mitarbeiter:innen-Struktur

Der Mitarbeiter:innen-Stand des Konzerns zum Bilanzstichtag betrug 5.111 Mitarbeiter:innen und setzte sich wie folgt zusammen:

Kennzahl	30.06.2025		30.06.2026	
Nach Geschlecht				
Weiblich	737	15,7 %	827	16,2 %
Männlich	3.955	84,3 %	4.284	83,8 %
Nach Region				
Europa	4.308	91,8 %	4.639	90,8 %
Nordamerika	303	6,5 %	382	7,5 %
Asien	81	1,7 %	90	1,7 %
Nach Ausmaß der Beschäftigung				
Vollzeit	4.335	92,4 %	4.708	92,1 %
Teilzeit	357	7,6 %	403	7,9 %
Nach Alter				
< 30 Jahre	1.359	29,0 %	1.426	27,9 %
zwischen 30 und 50 Jahren	2.547	54,3 %	2.804	54,9 %
> 50 Jahre	786	16,7 %	881	17,2 %

ÖKOLOGISCHE UND SOZIALE VERANTWORTUNG

Nachhaltigkeit ist tief in der Unternehmenskultur der TGW Welt verankert. Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, ökologische Verantwortung und soziale Entwicklung werden dabei als miteinander verbundene Elemente verstanden.
Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich aufgrund der operativen Tätigkeit und ihrer wesentlichen Umweltauswirkungen vor allem auf TGW Logistics.

Die Nachhaltigkeitsstrategie von TGW Logistics definiert die wesentlichen Handlungsfelder in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance. Sie orientiert sich am Geschäftsmodell, der Wertschöpfungskette sowie den Erwartungen relevanter Stakeholder und fokussiert insbesondere die Themen Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft, Mitarbeitende, Sicherheit und Gesundheit sowie Governance. Nachhaltigkeitsaspekte werden laufend in unternehmerische Entscheidungen sowie in die Bewertung von Risiken und Chancen integriert. Die Umsetzung der Strategie erfolgt schrittweise unter Berücksichtigung kurz-, mittel- und langfristiger Ziele sowie regulatorischer Entwicklungen.

TGW Logistics ist Mitglied im UN Global Compact und unterstützt dessen zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsstandards, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Zusätzlich orientieren sich die Organisationen innerhalb der TGW Welt an ausgewählten Nachhaltigkeitszielen (SDGs) der Vereinten Nationen. Die Inner Development Goals (IDGs) ergänzen diesen Ansatz, indem sie Selbstwirksamkeit fördern, verantwortungsvolles Handeln ermöglichen und damit die Umsetzung der SDGs unterstützen.

Ökologische Maßnahmen

Ein wesentlicher Schwerpunkt lag im Berichtsjahr auf der systematischen Fortführung der Erhebung von Treibhausgasemissionen entlang der Wertschöpfungskette im Rahmen der Berechnung des Corporate Carbon Footprints (CCF). Dabei wuchs die zugrunde liegende Datengrundlage sukzessive und verbesserte sich kontinuierlich in ihrer Qualität.

Das Unternehmen arbeitet eng mit ausgewählten Lieferanten und Partnern zusammen, um Nachhaltigkeitsaspekte schrittweise stärker in Beschaffungs- und Entscheidungsprozesse zu integrieren. Der Fokus liegt dabei auf dem Austausch umweltbezogener Daten und Emissionen, um Emissionstreiber entlang der Wertschöpfungskette besser zu verstehen und gezielt Reduktionsmaßnahmen abzuleiten.

Zur Unterstützung fundierter Entscheidungen in frühen Projektphasen wird der Product Carbon Footprint (PCF) für repräsentative Produkte und ausgewählte Kundenprojekte berechnet. Dies erhöht die Transparenz gegenüber Kunden, unterstützt die Identifikation von Potenzialen zur Reduktion von Emissionen und Betriebskosten und dient zugleich der Vorbereitung auf zukünftige Rechtsanforderungen.

Die kontinuierliche Verbesserung der Energieeffizienz von Produkten und Lösungen ist ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftstätigkeit. Im Rahmen der TGW Smart Energy Strategy setzt TGW Logistics unter anderem energieeffiziente Komponenten, ressourcenschonende Bauweisen sowie Systeme zur Energierückgewinnung ein mit dem Ziel, sowohl die Umweltwirkungen als auch die Betriebskosten für Kunden nachhaltig zu reduzieren.

Auch im eigenen Betrieb setzt TGW Logistics Maßnahmen zur Reduktion von Umweltauswirkungen um. In den österreichischen Werken decken unternehmenseigene Photovoltaikanlagen den wesentlichen Anteil des Strombedarfs. Bei der Weiterentwicklung von Standorten stehen ressourcenschonende Bauweisen im Fokus, die externe Zertifizierungen bestätigen.

Soziale Maßnahmen

Die soziale Verantwortung als Arbeitgeber von über 5.000 Mitarbeiter:innen hat für TGW Logistics einen hohen Stellenwert. Dies spiegelt sich unter anderem an dem breiten Spektrum an Benefits und Zusatzleistungen für die Mitarbeitenden wider. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge mit besonderem Augenmerk auf der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie sowie der Arbeitssicherheit, aber auch firmeneigene Fitnessstudios. Weiters bietet TGW Logistics dem Team ein Mitarbeiter:innen-Restaurant sowie vielfältige Veranstaltungen zur Förderung des Teamgeists.

Ein zentrales Anliegen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice-Regelungen sind fest im Arbeitsalltag verankert. Mit dem „TGW Zwergennest“ bietet TGW Logistics eine betriebliche Kinderbetreuung direkt am Standort in Marchtrenk. Die TGWkids-Kinderferienbetreuung in den Sommermonaten, ebenfalls in Marchtrenk, ist ein etabliertes und gern genutztes Angebot.

Ein zentrales Element der Unternehmenskultur bei TGW Logistics ist die faire Teilhabe der Mitarbeiter:innen am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Ausdruck dieses Selbstverständnisses ist die „Duale Mitarbeiter:innen-Beteiligung“. Dabei werden jährlich 10 % des Konzern-EBIT vor Mitarbeiter:innen-Beteiligung an die Belegschaft ausgeschüttet. Diese können aus verschiedenen Beteiligungsformen – etwa monetärer Auszahlung oder zusätzlicher Freizeit – jene Option wählen, die für ihre individuelle Lebenssituation am besten passt.

Lebenslanges Lernen ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur. Im Einklang mit dem Leitsatz der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ wird kontinuierlich in die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter:innen investiert.

Die eigene Lehrlingsausbildung, das interne Schulungsangebot und Kooperationen mit Bildungseinrichtungen werden laufend weiterentwickelt. Das hauseigene Aus- und Weiterbildungsprogramm MINDtastic® ergänzt die lokale Personalentwicklung und steht für ganzheitliche Bildung, indem es fachliche Qualifizierung mit persönlicher Entwicklung verbindet. Das Programm unterstützt Mitarbeiter:innen dabei, ihre Kompetenzen in einem sich wandelnden technologischen Umfeld kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das Trainingsangebot umfasst zentrale Formate der MINDtastic Academy und dezentrale Standortangebote. Neben technischen und fachlichen Inhalten liegt der Fokus auf Soft Skills, Persönlichkeitsentwicklung, mentaler Fitness sowie dem Umgang mit modernen Arbeitsumgebungen.

Im Laufe des Geschäftsjahres erfolgte eine Überarbeitung des Trainingsangebots. Die Bereinigung des Schulungsprogramms umfasste die Einstellung redundanter oder weniger nachgefragter Formate, die Zusammenfassung von Trainings aus mehreren kleineren Modulen zu größeren, sinnvolleren Einheiten sowie die Aufnahme neuer Trainings in das Angebot. Insbesondere gewinnen digitale Lernformate aufgrund ihrer zeitlichen und örtlichen Flexibilität an Bedeutung. Während E-Learnings in der Vergangenheit eher als Vor- und Nachbereitung bestehender Trainings eingesetzt wurden, bilden sie mittlerweile einen festen Bestandteil im globalen Trainingsangebot mit steigenden Nutzerzahlen.

Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichen Kennzahlen zu den Schulungen, die über die MINDtastic Academy zentral angeboten werden. Zusätzlich gibt es ein lokales Bildungsangebot an den einzelnen Standorten von TGW Logistics.

Kennzahl	2024/25	2025/26
Anzahl abgehaltener Trainings	418	355
Anzahl Teilnehmende	4.097	3.529
Anzahl Training Themenfelder	96	61
Anzahl Trainingstage	3.816	3.230
Anzahl Trainingsstunden	27.421	24.235
Anzahl E-Learnings	N/A	27
Anzahl Teilnehmende bei E-Learnings	N/A	8.195

Governance

Im Geschäftsjahr 2025/26 entwickelte TGW Logistics seine Governance- und Compliance-Strukturen gezielt weiter, um Transparenz, Integrität und eine wirksame Unternehmenssteuerung nachhaltig zu stärken. Ein wesentlicher Schritt war die organisatorische Verankerung der Internen Revision als eigenständige Einheit im Bereich „Legal, Compliance, Risk and Internal Audit“. Dadurch schuf man die Grundlage für eine unabhängige, systematische und risikoorientierte Prüfungsfunktion sowie die engere Verzahnung von Governance-, Risiko-, Kontroll- und Assurance-Aktivitäten.

Gleichzeitig wurde das Compliance Management System (CMS) konsequent ausgebaut. Im Fokus stand die Stärkung der Compliance-Kultur, die risikobasierte Weiterentwicklung von Richtlinien und Prozessen, die Optimierung von Schulungs- und Workshop-Angeboten, die Digitalisierung zentraler Compliance-Prozesse sowie die stärkere Einbindung von Führungskräften. Der bisherige Gift-Approval-Prozess entwickelte sich zum umfassenderen „Integrity Check“ weiter, der neben Geschenken und Einladungen auch Sponsoringanfragen anhand einheitlicher Integritäts- und Freigabekriterien bewertet.

Darüber hinaus wurden die Voraussetzungen geschaffen, Diversity, Equity and Inclusion noch stärker in die bestehenden Governance- und Compliance-Strukturen zu integrieren. Ziel ist es, Zuständigkeiten, Präventionsmaßnahmen und Beschwerdewege weiter zu schärfen sowie menschenrechtliche Sorgfalt und eine respektvolle Unternehmenskultur nachhaltig zu fördern. Die Governance-Strukturen im Bereich Nachhaltigkeit wurden weiter gefestigt und unterstützen eine koordinierte globale Steuerung der entsprechenden Aktivitäten. Etablierte Gremien sowie die Einbindung zentraler und lokaler Verantwortlicher tragen zu einer einheitlichen Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen und zu deren globaler Harmonisierung bei.

Die konsequente Weiterentwicklung der ökologischen, sozialen und unternehmerischen Verantwortung stärkt die langfristige Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit und unterstützt die nachhaltige Wertschöpfung für alle relevanten Stakeholder.

INNOVATION, FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind ein zentraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung von TGW Logistics. Sie tragen wesentlich zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit sowie zum nachhaltigen Wachstum bei. Die Intralogistik ist weiterhin durch hohe Marktdynamik, verkürzte Innovationszyklen sowie steigende Anforderungen an Automatisierung, Software und Skalierbarkeit geprägt. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen im Geschäftsjahr 2025/26 auf M€ 60 (Vorjahr: M€ 53) und unterstreichen den hohen Stellenwert von Innovation und technologischer Weiterentwicklung innerhalb des Konzerns.

Im Geschäftsjahr 2025/26 trieb TGW Logistics die Umsetzung der „Strategie 2030“ weiter voran. Der Schwerpunkt der Entwicklungsaktivitäten lag auf innovativen und modularen System-, Software- und Mechatronik-Lösungen mit hohem Kundennutzen sowie auf der Optimierung der Investitions- und Gesamtbetriebskosten. Ziel ist die Entwicklung standardisierter und skalierbarer Lösungen, die eine rasche Implementierung, flexible Erweiterbarkeit und einen effizienten Betrieb ermöglichen.

Ein wesentlicher Fokus lag auf der weiteren Stärkung softwaregetriebener Lösungen. Die konzernweite Softwareplattform TGW WERX bildet das technologische Rückgrat moderner Intralogistiksysteme und bündelt Kompetenzen in Bereichen wie Materialfluss, Warehouse Management, Analytics, Mobile Robotics und digitale Services. Die laufenden Investitionen unterstützen die Transformation von einem klassischen Anlagenbauer hin zu einem integrierten Technologie- und Softwareunternehmen.

Im Bereich Grocery Retail baute das Unternehmen die Entwicklungsaktivitäten weiter aus. Auf Grundlage der erfolgreichen Markteintritte der Vorjahre lag der Fokus verstärkt auf der Industrialisierung, Standardisierung und Skalierung der Lösungen, um internationale Kundenanforderungen effizient und nachhaltig bedienen zu können. Mit dem KI-gestützten Kommissioniersystem RovoFlex erzielte TGW Logistics einen weiteren Meilenstein. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Skalierung, der Erprobung zusätzlicher Anwendungsfälle sowie der Umsetzung weiterer Kundenprojekte. Ergänzend wurde die Integration in das Standard-System FlashPick sowie der Aufbau standardisierter Servicebausteine weiterentwickelt. Auch das SmartPocket-System erreichte im Berichtsjahr einen wichtigen Reifegrad, und ein erstes Kundenprojekt konnte verkauft werden. Die Erkenntnisse aus dem internen Prototyp und aus dem laufenden Kundenprojekt fließen gezielt in die Weiterentwicklung mit Fokus auf Systemintegration, Anwendungsreife und Marktakzeptanz ein.

Die Auszeichnung des SmartPocket-Systems mit dem German Innovation Award 2026 bestätigt diesen erfolgreichen Entwicklungsfortschritt und unterstreicht zugleich die Innovationskraft von TGW Logistics sowie die strategische Bedeutung kontinuierlicher Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Parallel zur inhaltlichen Weiterentwicklung professionalisierte sich auch die Entwicklungsorganisation weiter. Klare Portfolio- und Programm-Management-Strukturen sowie eine stärkere Vernetzung von System, Software und Mechatronik erhöhen die Entwicklungsdynamik und verbessern die Marktorientierung. Insgesamt unterstreicht das Geschäftsjahr 2025/26 die strategische Bedeutung von Forschung und Entwicklung als zentralen Werttreiber für Innovationskraft, Wachstum und langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns.

INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Ziel des internen Kontroll- und Risikomanagements ist es, Risiken in Kundenprojekten, Märkten und in der Unternehmenssteuerung frühzeitig zu erkennen und negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns zu vermeiden. Ein umfassendes, standardisiertes Bewertungs- und Berichtssystem analysiert kontinuierlich die Risikolage und ihre möglichen Auswirkungen.

Monatliche Finanzberichte und anlassbezogene Ad-hoc-Berichte stellen sicher, dass die Geschäftsführung der TGW Logistics bzw. der Vorstand der TGW Future Privatstiftung zeitnah über wesentliche Entwicklungen der Stiftungsbereiche informiert wird. Der Aufsichtsrat wird quartalsweise in den Sitzungen über die laufende Geschäftsentwicklung, Planung und Strategie informiert. Darüber hinaus erfolgt monatlich ein Reporting der wesentlichen Kennzahlen an den Aufsichtsrat.

Der Konzern wendet verbindliche Bilanzierungsrichtlinien an, um eine einheitliche und ordnungsgemäße Rechnungslegung sicherzustellen. Diese Richtlinien orientieren sich an den aktuell gültigen IFRS-Standards und finden durch definierte Verantwortliche in den rechtlichen Einheiten Anwendung.

Im Geschäftsjahr 2025/26 wurde die Interne Revision im Rahmen der Governance-Aktivitäten als eigenständige Organisationseinheit im Bereich „Legal, Compliance, Risk and Internal Audit" verankert. Damit verfügt das Unternehmen über eine organisatorische Grundlage für eine unabhängige, systematische und risikoorientierte Prüfungsfunktion. Ziel ist es, die Governance-, Risiko-, Kontroll- und Assurance-Aktivitäten stärker zu verzahnen und ein konsistentes Gesamtbild der wesentlichen Risiken, Kontrollen und Prüfungsfeststellungen zu schaffen.

WESENTLICHE RISIKEN UND UNGEWISSHEITEN

TGW Logistics ist international als Komplettanbieter für Intralogistiklösungen in verschiedenen Märkten und für Kunden aus unterschiedlichen Branchen tätig. Diese Diversität und die internationale Ausrichtung prägen wesentlich das Risikoprofil des Konzerns. Ein wirksames Risikomanagement ist daher wesentlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung und dient dazu, Risiken frühzeitig zu erkennen, transparent zu bewerten, geeignete Maßnahmen abzuleiten und die Entscheidungsqualität zu erhöhen.

Im Berichtszeitraum schuf TGW Logistics die organisatorische Grundlage für ein konzernweites Enterprise Risk Management, das die bestehenden Governance-, Risiko- und Kontrollfunktionen integriert. So können dezentrale Risikoaktivitäten künftig stärker konsolidiert, nach einheitlichen Kriterien bewertet und für das Management aufbereitet werden.

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen können insbesondere zu höheren Beschaffungs- und Projektkosten, Verzögerungen in der Projektabwicklung sowie einer zurückhaltenderen Investitionsbereitschaft von Kunden führen. Preissteigerungen bei Stahl, Aluminium und Kunststoffen sind im Rahmen bestehender Vertragsmechanismen im Wesentlichen indexiert. Dadurch können Kostensteigerungen in Projekten teilweise weitergegeben und potenzielle Ergebnisbelastungen entsprechend begrenzt werden.

Aufgrund der langfristigen Verträge, insbesondere bei Turn-Key-Anlagen, können Umsatz und Marge von den ursprünglichen Kalkulationen abweichen. Hauptursache ist die steigende Komplexität der Projekte durch individuelle Kundenanforderungen. Verzögerungen im Projektverlauf können zu Mehrkosten und Vertragsstrafen führen, was die finanzielle Entwicklung beeinträchtigen kann. Um eine transparente Steuerung zu gewährleisten, werden Projekte bei definierten Voraussetzungen vom Management freigegeben und regelmäßig überprüft. Zudem informiert ein standardisierter Risiko-Report das Management zeitnah über die Projektentwicklung.

Finanzielle Risiken wie Liquiditäts-, Währungs- und Zinsrisiken werden weiterhin durch etablierte Planungs-, Reporting- und Absicherungsprozesse gesteuert. Derivative Finanzinstrumente in Form von Devisentermingeschäften dienen ausschließlich der Absicherung bestehender oder erwarteter Währungsrisiken und nicht spekulativen Zwecken. Zinsrisiken stehen unter laufender Beobachtung und fließen in die Bewertung im Rahmen des Finanzmanagements ein. Das Liquiditätsrisiko ist in Summe aber als gering einzustufen, da der Konzern weiterhin über einen hohen Cash-Bestand sowie eine stabile Zahlungsstruktur in den laufenden Projekten verfügt. Konzernweit werden die Liquiditätsplanungen monatlich aktualisiert.

Technologische Entwicklungen, Digitalisierung und Cybersecurity sind weiterhin mit wesentlichen Chancen und Risiken verbunden. Als Ergebnis kontinuierlicher Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten verfügt das Unternehmen über ein innovatives Produktportfolio. Insbesondere digitale und KI-gestützte Technologien eröffnen bedeutende Wachstumschancen für die Intralogistikbranche. Gleichzeitig bergen disruptive technologische Entwicklungen sowie die zunehmende Vernetzung von Produkten, Prozessen und Kundensystemen erhöhte Anforderungen an Informationssicherheit, Systemverfügbarkeit, Produkt-Compliance und regulatorische Nachweisführung. Risiken bestehen insbesondere in möglichen Cyberangriffen, Systemausfällen sowie verkürzten Innovationszyklen. TGW Logistics begegnet diesen Herausforderungen durch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Produktportfolio, Geschäftsprozessen sowie IT- und Sicherheitsarchitektur, die Vorbereitung der ISO 27001-Zertifizierung, gezielte Schulungen und technische Schutzmaßnahmen, Initiativen im Zusammenhang mit dem Cyber Resilience Act sowie die Einbindung relevanter Funktionen in Governance- und Risikoprozesse.

ESG-, Compliance- und regulatorische Risiken werden als integraler Bestandteil einer langfristig orientierten Unternehmenssteuerung verstanden. Die jeweiligen Fachbereiche steuern relevante Risiken und Chancen in den Bereichen Klimawandel, Ressourcennutzung, Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Gleichbehandlung, Integrität und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Insgesamt verfolgt TGW Logistics damit das Ziel, Risikomanagement nicht als reine Dokumentations- oder Kontrollfunktion, sondern als unterstützendes Steuerungsinstrument für nachhaltige und wirtschaftlich tragfähige Entscheidungen zu etablieren.

VORAUSSICHTLICHE ENTWICKLUNGEN

Nachstehend werden die voraussichtlichen Entwicklungen je Stiftungsbereich im Geschäftsjahr 2026/27 näher erläutert:

TGW Logistics

Für das kommende Geschäftsjahr erwartet TGW Logistics trotz eines herausfordernden Umfelds eine weiterhin positive Geschäftsentwicklung im Markt für Intralogistiklösungen. Strukturelle Trends wie steigende Anforderungen an Effizienz, Flexibilität und Liefergeschwindigkeit in globalen Lieferketten sowie der anhaltende Fachkräftemangel fördern die Nachfrage nach Automatisierung nachhaltig. In diesem Umfeld positioniert sich TGW Logistics weiterhin als integrierter Anbieter von End-to-End-Automatisierungslösungen und profitiert von der zunehmenden strategischen Bedeutung der Supply Chain bei Kunden.

Im Bereich Grocery ortet TGW Logistics attraktive Wachstumsmöglichkeiten. Die Bündelung von Branchenkompetenz, technologischer Erfahrung und Innovationskraft schafft die Grundlage für den weiteren Ausbau des Angebots für die Lagerautomatisierung von Handels- und Foodservice-Unternehmen. Ziel ist es, zusätzliche Wertschöpfungspotenziale zu erschließen, die Diversifikation des Geschäfts auszubauen und die Resilienz der Marktposition nachhaltig zu erhöhen. Der nordamerikanische Markt hat auch künftig eine hohe strategische Bedeutung und bietet ein weiteres Wachstumspotenzial. Aufbauend auf der guten Auftragslage in der Customer Unit North America soll die Marktposition in den kommenden Jahren weiter gestärkt werden, insbesondere durch die Zusammenarbeit mit bedeutenden internationalen Kunden im E-Commerce- und Handelsumfeld. Die fortschreitende Internationalisierung soll die weitere Entwicklung künftig zusätzlich unterstützen. Der Aufbau von Global Service Centers soll standortübergreifende Kompetenzen und Ressourcen bündeln, internationale Strukturen stärker vernetzen und die globale Skalierbarkeit der Aktivitäten weiter verbessern.

Mit Inbetriebnahme von Marchtrenk II im Herbst 2026 werden die Produktions- und Logistikkapazitäten am Standort Marchtrenk gebündelt und signifikant erweitert. Das neue Logistikzentrum sowie die ergänzende technische Infrastruktur schaffen die Grundlage für effizientere Materialflüsse, höhere Durchlaufgeschwindigkeiten und eine verbesserte Versorgung der Montage- und Fertigungsprozesse. Das erhöht die Skalierbarkeit der Produktion insbesondere im Hinblick auf wachstumsstarke Kundensegmente weiter. Der Spatenstich für ein neues Bürogebäude am Standort Marchtrenk im Geschäftsjahr 2025/26 ist ein weiterer Meilenstein der Standorterweiterung. Das geplante fünfstöckige Gebäude mit rund 14.000 m² Nutzfläche schafft moderne Arbeitsplätze für bis zu 400 Mitarbeiter:innen. Gleichzeitig stärkt die Erweiterung den Standort als zentrales Kompetenz- und Innovationszentrum und ist ein klares Bekenntnis zum Standort Österreich. Damit schafft TGW Logistics die infrastrukturellen Voraussetzungen für weiteres Wachstum sowie eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit.

TGW Future Privatstiftung

Im Geschäftsjahr 2026/27 steht die weitere Verankerung der „Idee TGW" im Mittelpunkt. Sie verbindet das Stiftungsmodell, die gemeinsame Vision und die angestrebte Wirkung der TGW Welt. Ziel ist es, die Rolle der Stiftung als langfristige Eigentümerin sowie die Verbindung von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, menschlicher Entwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung intern und extern nachvollziehbar zu machen. Darüber hinaus begleitet die TGW Future Privatstiftung den im Geschäftsjahr 2025/26 begonnenen Transformationsprozess bei TGW Future Wings und unterstützt die Weiterentwicklung von Organisation, Zusammenarbeit und Ressourceneinsatz.

Die Zusammenarbeit zwischen TGW Logistics und TGW Future Wings wird durch gemeinsame Bildungs- und Entwicklungsangebote weiter vertieft. Dazu zählen unter anderem Formate für Lehrlinge, Mitarbeiter:innen und Ausbilder:innen. Im geplanten Strategieprozess von TGW Future Wings soll zudem geprüft werden, ob und in welcher Form erfolgreiche Bildungsangebote künftig international eingesetzt werden können – insbesondere in Ländern, in denen TGW Logistics stark vertreten ist.

TGW Future Wings

In Erfüllung der Leitlinien der Stiftungszusatzurkunde, die unter dem Leitsatz „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen" zusammengefasst ist, setzt die TGW Future Privatstiftung ihr gemeinnütziges Engagement für Lernen und persönliche Entwicklung über den Stiftungsbereich TGW Future Wings fort. Im Geschäftsjahr 2026/27 wird die im Vorjahr begonnene organisatorische Zusammenführung der bisher auf mehrere Rechtsträger verteilten Bildungsaktivitäten weitergeführt.

Mit 11. Juni 2026 wurde die CAP.future GmbH in die TGW Future Wings GmbH umfirmiert und gemeinnützig ausgerichtet. Die Projekte GRAND GARAGE, CAP.-AUSBILDUNG und INNERversum werden unverändert fortgeführt. Zusätzlich werden die Projekte MonkeyMotion (MoMo) und die Future Wings Challenge in die TGW Future Wings GmbH eingegliedert.

Sueniños verbleibt zunächst bei der Future Wings Privatstiftung. Die Schule Morgen Privatstiftung führt die Projekte B.E.L., Learning Circle und SOS-Herzkiste fort. Die Überführung der beiden letztgenannten Projekte in die TGW Future Wings GmbH ist mit 1. Juli 2027 geplant.

Seit 1. September 2026 leitet Corina Pfitzner den gemeinnützigen Bereich TGW Future Wings, ist alleinige Geschäftsführerin der TGW Future Wings GmbH sowie Vorsitzende des Stiftungsvorstands der Future Wings Privatstiftung und Schule Morgen Privatstiftung. In einem für 2027 vorgesehenen Strategieprozess sollen das Bildungsportfolio, die Wirkungsmessung und die Zusammenarbeit mit Partnern weiterentwickelt werden. Dabei wird auch geprüft, wie Fundraising professionell aufgebaut, erfolgreiche Angebote skaliert und langfristig international eingesetzt werden können. Darüber hinaus entsteht mit der MINDfactory ein neues Angebot der B.E.L. Die Aus- und Weiterbildungsakademie für Pädagog:innen und Schulleitungen soll etablierte Lernmethoden verbreiten und deren Wirkung skalieren. Dies soll den positiven Einfluss auf die Bildungslandschaft weiter verstärken.

Marchtrenk, 19.11.2026

Martin Krauss
Dr. Ernst Chalupsky
Johannes Feldmayer
Jelena Veljic

Konzernabschluss zum 30. Juni 2026

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2025/26

in TEUR	2024/25	2025/26
Umsatz	1.070.560	1.375.209
Kosten der abgesetzten Leistung	–827.495	–1.115.459
Bruttogewinn	**243.065**	**259.751**
Vertriebsaufwendungen	–77.306	–83.560
Verwaltungsaufwendungen	–65.348	–67.824
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung	–52.798	–59.974
Sonstige betriebliche Erträge	1.815	2.780
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–4.737	–2.378
Betriebsergebnis (EBIT)	**44.690**	**48.794**
Finanzerträge	11.088	12.735
Finanzaufwendungen	–2.716	–1.866
Finanzergebnis	**8.372**	**10.869**
Ergebnis vor Steuern (EBT)	**53.062**	**59.663**
Ertragsteueraufwand	–15.341	–17.885
Jahresergebnis	**37.721**	**41.778**
Vom Jahresergebnis entfallen auf:		
Anteilseigner der Muttergesellschaft	37.645	41.698
Anteile ohne beherrschenden Einfluss	76	80
Jahresergebnis	**37.721**	**41.778**

KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2025/26

in TEUR	2024/25	2025/26
Jahresergebnis	**37.721**	**41.778**
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden:		
Versicherungsmathematische Ergebnisse	34	241
Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Eigenkapitalinstrumenten (FVOCI)	–301	489
Latente Steuern	63	–169
	–203	**561**
Posten, die unter bestimmten Bedingungen in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden:		
Währungsumrechnungsdifferenzen	–4.896	1.406
Absicherung von Zahlungsströmen – wirksamer Teil der Änderungen des beizulegenden Zeitwertes	4.168	–3.793
Absicherung von Zahlungsströmen – Umgliederungen in den Gewinn oder Verlust	–95	–2.634
Latente Steuern	–924	1.470
	–1.747	**–3.551**
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	**–1.950**	**–2.990**
Gesamtergebnis	**35.771**	**38.788**
Vom Gesamtergebnis entfallen auf:		
Anteilseigner der Muttergesellschaft	35.688	38.709
Anteile ohne beherrschenden Einfluss	82	79
Gesamtergebnis	**35.771**	**38.788**

KONZERNBILANZ ZUM 30. JUNI 2026

in TEUR	30. Juni 2025	30. Juni 2026
AKTIVA		
Sachanlagen	185.598	231.408
Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwerte	33.450	31.028
Finanzanlagen	110.948	125.410
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen lfr.	204	214
Aktive latente Steuern	11.518	13.297
Langfristige Vermögenswerte	**341.717**	**401.357**
Vorräte	58.868	81.452
Vertragsvermögenswerte	84.741	138.336
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	230.891	316.306
Ertragsteuerforderungen	286	1.088
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	284.984	325.731
Kurzfristige Vermögenswerte	**659.770**	**862.915**
SUMME AKTIVA	**1.001.486**	**1.264.272**
PASSIVA		
Den Eigentümern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	401.524	438.684
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	443	401
Gesamtes Eigenkapital	**401.966**	**439.085**
Zinstragende Darlehen und Kredite lfr.	57.265	101.931
Leistungen an Arbeitnehmer:innen	34.857	34.712
Zuwendungen der öffentlichen Hand	896	788
Rückstellungen lfr.	7.218	7.366
Passive latente Steuern	31.449	40.550
Langfristige Verbindlichkeiten	**131.685**	**185.346**
Zinstragende Darlehen und Kredite kfr.	16.755	17.976
Vertragsverbindlichkeiten	276.019	378.725
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	134.880	201.068
Rückstellungen	34.571	38.531
Ertragsteuerverbindlichkeiten	5.611	3.540
Kurzfristige Verbindlichkeiten	**467.835**	**639.841**
SUMME PASSIVA	**1.001.486**	**1.264.272**

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2025/26

in TEUR	2024/25	2025/26
Ergebnis vor Steuern (EBT)	53.062	59.663
Abschreibungen	27.729	26.662
Zuschreibungen auf Finanzanlagevermögen	–157	–173
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen	–1.173	–66
Veränderung der langfristigen Rückstellung für Leistungen an Arbeitnehmer:innen	–385	159
Veränderung von sonstigen langfristigen Rückstellungen	1.354	154
Sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge	–7.118	–11.537
Geldfluss aus dem Ergebnis	**73.312**	**74.861**
Veränderung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen	–3.457	–19.753
Veränderung von Vorräten	3.640	–22.112
Veränderung von Vertragsvermögenswerten und Vertragsverbindlichkeiten	–49.282	–25.482
Veränderung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	104.509	63.567
Veränderung der kurzfristigen Rückstellungen	8.597	3.920
Aus laufender Geschäftstätigkeit erwirtschaftete Zahlungsmittel	**137.318**	**75.000**
Bezahlte Zinsen	–1.834	–767
Bezahlte Ertragsteuern	–10.542	–12.422
Erhaltene Ausschüttungen	281	427
Erhaltene Zinsen	6.096	5.776
Nettogeldfluss aus der operativen Tätigkeit	**131.321**	**68.014**
Aktivierte Entwicklungskosten	–7.929	-1.801
Investitionen in Sachanlagen	–34.490	–57.720
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	–1.647	–2.966
Investitionen in Finanzanlagen	–1.518	–10.360
Investitionen in Tochterunternehmen abzüglich erworbener Zahlungsmittel		581
Einzahlungen aus dem Verkauf von Sachanlagen	763	7
Einzahlungen aus Finanzanlagen	2.186	6.217
Nettogeldfluss aus der Investitionstätigkeit	**–42.635**	**–66.042**
Zugang zinstragende Darlehen und Kredite	34.365	54.694
Tilgung zinstragende Darlehen und Kredite	–37.810	–15.701
Ausschüttungen	–2.120	–1.550
Zuwendungen an Begünstigte	–424	–308
Nettogeldfluss aus der Finanzierungstätigkeit	**–5.988**	**37.136**
Veränderung der liquiden Mittel	82.698	39.108
Liquide Mittel zum 1. Juli	207.267	284.984
Effekt von Wechselkursveränderungen auf liquide Mittel	–4.981	1.639
Liquide Mittel zum 30. Juni	**284.984**	**325.731**

WAS UNS VORAN BRINGT

Entwicklung braucht Neugier und Freiraum, aber auch klare Prozesse, sichere Rahmenbedingungen und den Mut, Bewährtes weiterzudenken. Die Beiträge in diesem Kapitel zeigen, auf welch unterschiedliche Weise Entwicklung in der Praxis ermöglicht wird.

Innovation beginnt beim Kunden

MEHR LEISTUNG AUF WENIG RAUM: **SMARTPOCKET SETZT AUF AUTONOM FAHRENDE SMARTCARRIER** STATT STARRER FÖRDERKETTEN. DAS MACHT DIE HÄNGEFÖRDERTECHNIK FLEXIBEL UND ERWEITERBAR.

Von kurzen Wegen zum Innovationssystem
In den Anfangsjahren von TGW Logistics funktionierte Innovation noch anders: Technologien waren weniger komplex, das verfügbare Wissen leichter zu überblicken, der Wettbewerb weniger dicht, die Zahl der Normen, Vorgaben und Patente geringer. Eine neue Anforderung konnte rasch aufgegriffen und in eine technische Lösung übersetzt werden. 57 Jahre nach der Gründung im Jahr 1969 ist das Innovationsfeld grundlegend vielschichtiger, und Innovation braucht das systematische Zusammenspiel unterschiedlicher Fachbereiche, Prozesse, Netzwerke und Perspektiven.

Dafür beobachtet TGW Logistics den Markt und neue Technologien gleichzeitig. Welche Herausforderungen beschäftigen Kunden heute? Wie verändern sich die Anforderungen von Mode- und Lebensmittelhandel oder E-Commerce? Und welche neuen Lösungswege werden durch technologische Entwicklungen möglich? Innovationsarbeit beginnt dort, wo eine relevante Kundenanforderung und eine passende Technologie zusammentreffen.

Erst der Markt, dann die Technik
Karin Strunz, Director Innovation and IP Management bei TGW Logistics, verantwortet dabei mit ihrem Team die Technologieperspektive im Innovationsprozess. Gemeinsam mit Global Marketing und Strategic Portfolio Management werden technologische Entwicklungen mit Kunden- und Marktanforderungen zusammengeführt. Daraus ergeben sich relevante Entwicklungsfelder für das Portfolio sowie Impulse für neue Produkte, Lösungen und Geschäftsmodelle. Bei der bereichsübergreifenden Entscheidung über neue Projekte gelten jedoch klare Prioritäten: Welches Problem wird gelöst? Wie groß ist der mögliche Nutzen? Gibt es dafür einen relevanten Markt? Erst wenn diese Fragen überzeugend beantwortet sind, wird die technische Entwicklung vertieft. So fließen Zeit und Ressourcen gezielt in Vorhaben mit erkennbarem Potenzial.

SmartPocket: Taschensorter anders gedacht
Wie grundlegend sich ein etabliertes Prinzip neu denken lässt, zeigt SmartPocket. Der Taschensorter und das Hängefördersystem transportieren, puffern und sortieren Waren innerhalb eines Lager- und Verteilzentrums. Bei herkömmlichen Systemen werden die Transportträger über starre Schleppketten bewegt. Sie sind mechanisch miteinander verbunden und folgen einem vorgegebenen Umlauf. SmartPocket ersetzt dieses Prinzip durch intelligente SmartCarrier: kleine, selbstfahrende Roboter, die sich unabhängig voneinander in einem Schienennetz bewegen. Sie können unterschiedliche Wege nehmen und Störungen autonom umfahren.

Genau daraus entstehen Flexibilität und Skalierbarkeit. Die Zahl der SmartCarrier lässt sich an die benötigte Leistung anpassen; einzelne Einheiten können ergänzt oder ausgetauscht werden. Erweiterungen sind leichter möglich, weil dafür nicht eine durchgehende Schleppkette umgebaut werden muss. So kann das System mit veränderten Mengen wachsen. Die modulare Bauweise kann zudem die Zeit bis zur betriebsbereiten Anlage verkürzen. SmartPocket zeigt damit nicht nur, wie aus Innovation ein konkreter Kundennutzen entsteht, das System steht auch für Wissen, in dessen Aufbau TGW Logistics über Jahre investiert.



Karin Strunz,
Director Innovation and IP Management TGW Logistics



Das innovative Intralogistiksystem RovoFlex ermöglicht schnellere, intelligentere und präzisere Kommissionierung.

Drei Patente, drei konkrete Lösungen

01 Energiesparmodus mit schnellem Wiederanlauf
Anlagenbereiche können bedarfsgerecht in den Energiesparmodus versetzt und anschließend schneller wieder in Betrieb genommen werden. Das senkt den Energiebedarf, ohne die Verfügbarkeit einzuschränken.

02 Flexible Hängefördertechnik
Individuell angetriebene Transportträger ermöglichen leise und anpassungsfähige Materialflüsse. Zusätzliche Einheiten lassen sich einsetzen, wenn mehr Leistung benötigt wird.

03 Intelligentere Fehleranalyse
Ein digitales Graphenmodell verknüpft Betriebsdaten und grenzt wahrscheinliche Fehlerursachen schneller ein. Das minimiert Stillstandszeiten und sorgt für eine höhere Anlagenverfügbarkeit.

Damit stellen sich die nächsten Fragen: Wie lässt sich dieses Wissen schützen und wie erkennt das Unternehmen frühzeitig, in welchen Technologiefeldern die nächsten Entwicklungen notwendig werden?

Wo liegt unser Handtuch in fünf Jahren?
Hier kommt das Patentmanagement ins Spiel. Patente schützen technische Entwicklungen vor Nachahmung und sichern Freiraum für weitere Investitionen. Gleichzeitig geben Patentdaten Hinweise darauf, in welche Richtung sich Technologiefelder bewegen und wo andere Unternehmen Schutzpositionen aufbauen.

Karin Strunz verwendet dafür augenzwinkernd folgendes Bild: Frühmorgens im Urlaub sind noch alle Liegen frei – und alle wollen mit ihrem Handtuch den richtigen Platz reservieren. Ähnlich müsse TGW Logistics heute überlegen, in welchen Technologiefeldern das Unternehmen in einigen Jahren eine starke Position einnehmen will. „Wir müssen uns früh fragen, wo unser Handtuch in fünf Jahren liegen soll", sagt Strunz. Marktbeobachtung, Technologiefeldanalysen und das Monitoring von Patentanmeldungen anderer Unternehmen liefern dafür wichtige Signale.

Im Geschäftsjahr 2025/26 wurden 20 Patente erteilt; insgesamt hält TGW Logistics mehr als 900. Ihre Zahl allein ist jedoch nicht entscheidend. Relevant ist, ob das geschützte Wissen Anlagen energieeffizienter macht, anpassungsfähigere Materialflüsse ermöglicht oder die Fehleranalyse beschleunigt.

Der strategische Wert dieses Innovationssystems liegt deshalb nicht in einer möglichst großen Zahl an Ideen oder Patenten. Er liegt in der Fähigkeit, Veränderungen zu erkennen, bevor sie für Kunden zum akuten Handlungsdruck werden, gezielt in relevante Lösungswege zu investieren und das dafür aufgebaute Wissen zu schützen. So entstehen Technologien, die nicht nur eine aktuelle Anforderung erfüllen, sondern auch auf veränderte Mengen, Sortimente und Prozesse reagieren können.

Zum Anspruch, die „Number One Project Delivery Company" zu sein, gehört damit auch, Zukunftsrisiken für Kunden zu reduzieren. Ihre Anlagen sollen nicht nur am ersten Betriebstag überzeugen, sondern über Jahre anpassungs- und leistungsfähig bleiben. Innovation wird so zu einem Beitrag für langfristige Investitionssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit – für die Kunden ebenso wie für TGW Logistics.

Wachstum, wo kaum Platz ist

WACHSENDE ANFORDERUNGEN, ABER KAUM PLATZ FÜR ZUSÄTZLICHE TECHNIK: WIE LÄSST SICH DIE **LEISTUNGSFÄHIGKEIT EINES BESTEHENDEN SYSTEMS STEIGERN**, OHNE ALLES NEU ZU BAUEN?



TGW SmartPocket – revolutionäres Hängeförder- und Taschensortersystem

Rund 70 Prozent mehr Auftragsvolumen, aber kaum Platz für zusätzliche Logistikflächen: Vor dieser Herausforderung stand der österreichische Versandhändler Personalshop Ende 2025. Das Fulfillment Center am Standort Polling in Tirol hatte TGW Logistics bereits 2018 realisiert – nun sollte seine Leistung deutlich gesteigert werden. Ein Neubau oder ein zweites System hätte hohe Investitionen, zusätzliche Schnittstellen und Eingriffe in den laufenden Betrieb bedeutet.

Als das Team von TGW Logistics seine Pläne präsentierte, hatte Personalshop bereits einen Wettbewerber favorisiert. Das Konzept rund um SmartPocket gab jedoch den Ausschlag für eine neue Entscheidung. Das Taschensortersystem wird bei Personalshop weltweit zum ersten Mal in einer Kundenanlage realisiert. Selbstfahrende SmartCarrier bewegen und sortieren die Taschen autonom und unabhängig voneinander über ein 2,5 Kilometer langes Schienennetz. Relevant ist diese technische Neuheit für den Kunden jedoch nur, wenn sie sein Platz- und Leistungsproblem wirtschaftlich löst.

Die Aufgabe bestimmt die Lösung

Weil jeder SmartCarrier eigenständig unterwegs ist, lässt sich die Leistung des Systems über die Zahl der eingesetzten Einheiten an den tatsächlichen Bedarf anpassen. Steigt das Auftragsvolumen weiter, können zusätzliche SmartCarrier ergänzt werden. Personalshop muss daher nicht sofort in Leistung investieren, die erst in einigen Monaten benötigt wird.

Auch konstruktiv unterscheidet sich das SmartPocket-System von herkömmlichen Taschensortern: In den Fahrschienen und Kreuzungsbereichen sind keine beweglichen Teile verbaut – das reduziert den Wartungsaufwand und senkt den Energiebedarf. Zugleich benötigt das System weniger fest installierte Fördermechanik und damit weniger Fläche, da Sortierstufen entfallen können. Ein großer Teil der vorhandenen Infrastruktur kann weitergenutzt werden. Wareneingang, Fördertechnik, Arbeitsplätze und Warenausgang werden dort angepasst, wo das höhere Auftragsvolumen zusätzliche Kapazitäten verlangt.



> Eine Weltpremiere darf für den Kunden kein Experiment sein. Entscheidend ist, dass alle Komponenten als Gesamtsystem zusammenspielen und die zugesagte Leistung erreichen. Dafür übernehmen wir als Systemintegrator die Verantwortung.“

Markus Lehner,
Sales Project Manager
TGW Logistics

So entsteht kein isoliertes neues System, sondern eine Erweiterung, die Personalshop Spielraum für weiteres Wachstum verschafft.
„Wir haben die Entscheidung sehr bewusst getroffen. Ausschlaggebend war für uns, dass SmartPocket wirtschaftlich ist, mit unserem Geschäft mitwachsen kann und TGW Logistics die Integration in unsere bestehende Anlage als Ganzes verantwortet“, sagt Bernhard Janku, Vorstand bei Personalshop.

Wenn aus Innovation Verlässlichkeit wird

Für TGW Logistics bedeutet der Auftrag die Übertragung der entwickelten Technologie in eine reale Betriebsumgebung. Dort reicht es nicht, dass SmartPocket isoliert funktioniert. Das System muss sich in die vorhandenen Abläufe einfügen und gemeinsam mit allen angrenzenden Bereichen die vereinbarte Leistung ermöglichen. Deshalb umfasst das Projekt mehr als SmartPocket selbst: TGW Logistics liefert auch zusätzliche Fördertechnik sowie Maschinen für das automatische Aufrichten und Verschließen der Versandkartons. Hinzu kommt die IT-Integration in das bestehende System. Damit werden die Komponenten nicht nebeneinandergestellt, sondern als durchgängiger Materialfluss vom Wareneingang bis zum Versand geplant.

„Eine Weltpremiere darf für den Kunden kein Experiment sein. Entscheidend ist, dass alle Komponenten als Gesamtsystem zusammenspielen und die zugesagte Leistung erreichen. Dafür übernehmen wir als Systemintegrator die Verantwortung“, sagt Markus Lehner, Sales Project Manager bei TGW Logistics. Für Personalshop hat das eine konkrete Konsequenz: Das Unternehmen muss nicht mehrere Anbieter koordinieren oder im Problemfall selbst herausfinden, welches Teilsystem die Ursache ist. TGW Logistics steuert die Integration über die technischen und digitalen Schnittstellen hinweg und bleibt der verantwortliche Ansprechpartner für die Gesamtleistung.

Vertrauen entsteht vor dem Auftrag

Dass Personalshop seine ursprüngliche Präferenz im Vergabeprozess änderte, lag daher nicht allein an einem neuartigen Produkt. Überzeugend war die Verbindung aus technologischem Konzept, Wirtschaftlichkeit und einem klaren Plan für die Integration. TGW Logistics übersetzte die Innovation in konkreten Kundennutzen: mehr Leistung auf begrenzter Fläche, eine mit dem Geschäft wachsende Kapazität, die Nutzung bestehender Infrastruktur und eine klare Verantwortung für das Gesamtergebnis.

Der Auftrag zeigt damit, dass eine professionelle Projektumsetzung lange vor der Realisierung beginnt: mit dem genauen Verständnis der Kundenanforderung, einem tragfähigen Konzept und der Bereitschaft, Verantwortung nicht an Produkt- oder Systemgrenzen abzugeben. So wird aus einer technologischen Weltpremiere ein kalkulierbares Kundenprojekt – und aus einer anspruchsvollen Ausgangslage neuer Raum für Wachstum.



In seinem Logistikzentrum in Polling (AT) setzt Personalshop auf das SmartPocket-System.

Freie Fahrt für KingDrive

FÜNF JAHRE LANG WAR DER VERTRIEB EINGESCHRÄNKT. JETZT IST DER WEG WIEDER FREI: **KINGDRIVE FEIERT IN NORDAMERIKA EIN COMEBACK**.



Dass KingDrive in Nordamerika wieder verfügbar ist, gibt unseren Partnern mehr Spielraum für ihre Lösungen."

Dan Garcia,
Director Distributor Business Unit North America, TGW Logistics

Ein Distributionszentrum lebt von Bewegung. Behälter und Kartons legen zwischen Wareneingang, Lager, Kommissionierung und Versand unzählige Wege zurück. Stockt eine Strecke, kommt schnell der gesamte Warenfluss aus dem Takt. Gute Fördertechnik hält ihn unbemerkt am Laufen.

KingDrive sorgt daher seit 13 Jahren für solche reibungslosen Warenflüsse. Auf dem US-Markt durfte TGW Logistics die Technologie jedoch in den letzten Jahren nicht im Rahmen seines Distributor Business anbieten. Beim Verkauf seines lokalen Fördertechnikgeschäfts hatte sich das Unternehmen 2021 zu einer zeitlich begrenzten Verkaufssperre verpflichtet. Nun ist sie abgelaufen: Nordamerikanische Systemintegratoren können KingDrive wieder direkt beziehen und in ihre Lösungen einbauen.

Alles bleibt in Bewegung

Die Fördertechnologie KingDrive transportiert neben Behältern und Kartons auch Tablare und Polybags. Die getriebelosen 48-Volt-Motorrollen sind auf 30.000 Betriebsstunden ausgelegt und benötigen bis zu zehn Prozent weniger Energie als vergleichbare Systeme. Fällt eine Rolle aus, läuft die Linie weiter und der Austausch kann später erfolgen. Das reduziert ungeplante Unterbrechungen.

Darüber hinaus zählt für Integratoren auch die einfache Einbindung. Dafür entwickelte TGW Logistics eine Schnittstelle für die in Nordamerika verbreiteten Allen-Bradley-Steuerungen. Die Module kommen vorkonfiguriert, vorverkabelt und getestet aus der Produktion in Österreich. Das spart Arbeit auf der Baustelle und minimiert Korrekturen.

„Dass KingDrive wieder verfügbar ist, gibt unseren Partnern mehr Spielraum bei der Entwicklung ihrer Lösungen. Sie kennen ihre Kunden und deren Anforderungen, wir bringen eine bewährte Technologie und unsere Systemerfahrung ein", erklärt Dan Garcia, Director Distributor Business Unit North America bei TGW Logistics.

Ein Comeback im Zusammenspiel

KingDrive kommt in Nordamerika damit auf zwei Wegen zum Einsatz. In eigenen Projekten übernimmt TGW Logistics als Systemintegrator die Verantwortung für das Zusammenspiel aller Technologien – vom Konzept bis zur Realisierung. Daneben können aber nun auch regionale Systemintegratoren die Technologie in komplette Automatisierungslösungen für ihre Kunden integrieren.

Damit ist KingDrive zurück auf dem nordamerikanischen Distributor-Business-Markt und eröffnet neue Möglichkeiten für Kundenprojekte, Partnerschaften und weiteres Wachstum. Und die Technologie kann nun auch dort wieder das leisten, wofür sie entwickelt wurde: unzählige einzelne Wege zu einem verlässlichen Warenfluss verbinden – Tag für Tag.



KingDrive-Fördertechnik sorgt für einen reibungslosen Transport von Behältern, Kartons, Tablaren und Polybags.



Aktuelle Entwicklungen und die Zukunft der Lagerlogistik werden bei der jährlichen Xperience diskutiert.

Intralogistik gemeinsam weiterdenken

TECHNOLOGIE ERLEBEN, **ERFAHRUNGEN TEILEN**, **VONEINANDER LERNEN**: EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN DER **XPERIENCE** VON TGW LOGISTICS.



Martin Waldenberger,
Chief Sales Officer Central Europe TGW Logistics

Welche Technologie passt zu den eigenen Prozessen? Was bewährt sich im Betrieb? Und was lässt sich von anderen lernen? Bei der Xperience 2025, einem Kundenevent von TGW Logistics, brachten rund 50 Partner und Kunden ihre Perspektiven zusammen und besuchten eine der größten Fashion-Logistikanlagen Europas.

Den Auftakt bildete die Zeche Zollverein in Essen (Deutschland), ein ehemaliges Steinkohlebergwerk und heutiges UNESCO-Welterbe. Diskutiert wurde mit Branchenfachleuten und Expert:innen unter anderem, wie Digitalisierung Abläufe verändert, was Automatisierungsprojekte im Neubau von Veränderungen im Bestand unterscheidet und wie Technologie die Menschen unterstützen kann. Praxisbeispiele zeigten unterschiedliche Wege zur passenden Lösung.

„Besonders wertvoll war der offene Austausch zwischen den Unternehmen: Was hat funktioniert, wo lagen Hürden und was würden sie heute anders machen? Solche Praxiserfahrungen geben den Teilnehmenden Orientierung und nützliche Impulse für ihre eigenen Automatisierungsvorhaben", resümiert Martin Waldenberger, Chief Sales Officer Central Europe bei TGW Logistics.

Wenn Planung auf Praxis trifft

Am zweiten Tag ging es nach Dorsten (Deutschland), in Europas größtes Logistikzentrum für Mode und Accessoires. Ein Fördertechnik-Netzwerk verbindet hier auf rund 50.000 Quadratmetern ein fünfgassiges Shuttle-System mit einem 17-gassigen Kleinteilelager und 810.000 Stellplätzen. Diese Dimensionen zeigen die logistische Aufgabe: große Warenmengen zu lagern, bedarfsgerecht bereitzustellen und zuverlässig zwischen den Systembereichen zu bewegen.

Nach den zwei Tagen nahmen die Gäste der Xperience 2025 zwar keine Blaupause mit, dafür aber ein klares Bild durch den offenen Austausch: Welche Trends sind für das eigene Geschäft relevant? Was bewährt sich in Projekten? Und worauf kommt es im laufenden Betrieb an? So wurde aus Inspiration Orientierung für die eigene Automatisierung oder das nächste Vorhaben.

Die Zukunft liegt in Oberösterreich

EINE **NEUE PRODUKTIONSHALLE HOCHFAHREN, ANLAGEN UND ARBEITSPLÄTZE ÜBERSIEDELN** UND GLEICHZEITIG DEN **LAUFENDEN BETRIEB AUFRECHTERHALTEN:** GENAU DAS GESCHAH IM SOMMER 2026 IM HEADQUARTER VON TGW LOGISTICS IN MARCHTRENK.



Wir schaffen mit dem Cube einen Ort, an dem Menschen voneinander lernen und neue Ideen entwickeln können.“

Jürgen Hoch,
Project Manager
TGW Logistics

Ab Anfang Juni 2026 wurde das Werk 6 – eine neue Produktionshalle mit automatisiertem Logistikzentrum – Schritt für Schritt in Betrieb genommen. Parallel dazu entsteht ein neues Bürogebäude, das bisher verteilte Teams wieder zusammenführen soll. Das Projekt „Marchtrenk II“ verändert mit einem Investitionsvolumen von rund 150 Millionen Euro, wie Material, Technologie und Menschen künftig zusammenspielen.

Dass diese Investitionen in Oberösterreich erfolgen, war keine Selbstverständlichkeit. Auch Standorte innerhalb und außerhalb der EU wurden geprüft. „Den Ausschlag für den heimischen Standort gaben schließlich das vorhandene Produktionswissen, die gebündelten Kompetenzen und die kurzen Abstimmungswege. Während viele Industrieunternehmen ihre Fertigung in andere Regionen verlagern, stärken wir bewusst unsere österreichische Basis“, erklärt Roland Holzinger, Head of Global Operations Project Management bei TGW Logistics. Die neue Produktionshalle ist seit Ende Mai 2026 baulich fertiggestellt. Bis September 2026 wurde das Hochfahren von Werk 6 abgeschlossen.

Wenn TGW Logistics selbst zum Kunden wird
Eine Besonderheit des Projekts: TGW Logistics setzt im eigenen Produktionsalltag jene Technologie ein, die das Unternehmen sonst für seine Kunden plant und realisiert. Zur neuen Produktionshalle gehört auch ein automatisiertes Logistikzentrum mit einem Shuttle- und einem Hochregallager, in dem Materialien für die Produktion sowie Ersatzteile für den weltweiten Versand an Kunden gelagert werden. Die Fördertechnik verbindet das Lager mit den weiteren produktionsinternen Bereichen.







Roland Holzinger,
Head of Global Operations
Project Management
TGW Logistics



Das neue Werk 6 am Standort von TGW Logistics in Marchtrenk

Die Software WERX von TGW Logistics koordiniert die Ein- und Auslagerung sowie die Materialbewegung und tauscht dafür Daten mit dem zentralen SAP-System aus.
Dass sich das Logistikzentrum direkt am Produktionsstandort befindet, verkürzt die Wege: Bestände, die bisher auf mehrere Gebäude verteilt waren, werden gebündelt. Dadurch sinkt die Zahl der Transporte zwischen den Standorten und externe Lagerflächen können schrittweise aufgelöst werden. „Mit dem neuen Logistikzentrum wechseln wir die Perspektive: Wir liefern nicht nur Technologie, sondern nutzen sie auch selbst. Dadurch sehen wir unmittelbar, wie Anlage, Software und betriebliche Abläufe zusammenspielen müssen, damit sie den gewünschten Nutzen bringen. Diese Erfahrungen fließen wiederum in künftige Kundenprojekte“, so Holzinger.

Anfang Juli 2026 ging das Logistikzentrum in Betrieb. Für die erste Einlagerung wurden rund 3.000 Behälter und 1.500 Paletten aus bestehenden Lagern überführt. Im Vollausbau bietet das Zentrum Platz für rund 45.000 Behälter und 12.000 Paletten. Diese Kapazitäten schaffen die logistische Grundlage für weiteres Wachstum.

Kurze Wege – auch zwischenmenschlich
Wachstum benötigt allerdings nicht nur Produktions- und Lagerkapazitäten. Es verändert auch, wie Menschen zusammenarbeiten. Deswegen entsteht parallel ein fünfstöckiges Bürogebäude am selben Standort, was angemietete Flächen reduziert. Teams, die gemeinsam an Kundenprojekten arbeiten, rücken räumlich näher zusammen und können sich schneller abstimmen. Auf 14.000 Quadratmetern Nutzfläche schafft der Neubau Platz für rund 400 Mitarbeiter:innen. Damit verdoppelt sich die bestehende Bürofläche, was die Voraussetzung für das Umsatzwachstumsziel von zwei Milliarden Euro bis 2030 schafft.

Dabei geht es nicht einfach um zusätzliche Schreibtische, sondern man reagiert darauf, wie TGW Logistics heute und vor allem morgen arbeitet: in interdisziplinären Projektteams, die sich je nach Kundenprojekt neu zusammensetzen. Dafür entstehen Homebases, Workshop- und Kollaborations-Flächen sowie unterschiedliche Bereiche für konzentriertes Arbeiten, Besprechungen und informellen Austausch.

Zwischen Bestands- und Neubau entsteht der „Cube“, die gemeinsame Mitte beider Gebäude mit Kollaborations- und Kreativräumen. Jürgen Hoch, Project Manager der Erweiterung bei TGW Logistics, beschreibt ihn als Herz des Büros: „Wir schaffen mit dem Cube einen Ort, an dem Menschen voneinander lernen und neue Ideen entwickeln können.“ So soll aus bestehendem Büro, Cube und Neubau ein gemeinsamer Arbeitsort werden, der kürzere Abstimmungswege ermöglicht und Raum für die weitere Entwicklung von TGW Logistics schafft.

Energie aus zwei Richtungen
Auch energetisch werden Werk 6 und der Büroausbau gemeinsam gedacht: Geothermie und Wärmepumpen sollen Produktionshalle und Bürogebäude mit Wärme und Kühlung versorgen. Eine großflächige Photovoltaikanlage liefert Strom für die Produktion. Während das Werk 6 den Betrieb bereits aufgenommen hat, wächst das Bürogebäude weiter. Marchtrenk II bringt damit Schritt für Schritt zusammen, was bisher verteilt war: Material, Systeme, Know-how und Menschen.



Das Projektteam der Global Maker Education rund um Alexandra Scharl (vierte von links)

Zukunfts-kompetenz zum Selber-machen

EIN **„VISION MAKING“-WORKSHOP DER GRAND GARAGE** BEGINNT MIT EINER POSTKARTE, STIFTEN UND ERSTEN SKIZZEN. DIE TEILNEHMER:INNEN BESCHÄFTIGEN SICH MIT DER FRAGE: WIE SIEHT EINE ZUKUNFT AUS, IN DER WIR GERNE LEBEN MÖCHTEN?



Global Maker Education & Circular Plastic

Zunächst darf groß gedacht werden. Danach führt der Weg zurück in die Gegenwart: Welche Entscheidungen und Veränderungen braucht es, um diesem Zukunftsbild näherzukommen, und wo können wir selbst beginnen? Schließlich wandern die Entwürfe zum computergesteuerten Lasercutter, der die Postkarte schneidet und das Bild eingraviert. Aus einer Vorstellung wird so etwas, das sich in die Hand nehmen lässt.

Das Format ist eines von vier Angeboten der Global Maker Education in der Linzer GRAND GARAGE. Sie richten sich vor allem an Pädagog:innen, Lehramtsstudierende und Sozialarbeiter:innen, also jene Menschen, die Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung begleiten. Statt fertige Methoden zu übernehmen, erleben sie selbst, was passiert, wenn aus einer großen Frage eine eigene Idee und daraus etwas Greifbares wird.

Die Workshop-Angebote
der Global Maker Education:



Wo Ausprobieren zum Lernen wird
Ein paar Räume weiter entstehen aus altem Kunststoff neue Gegenstände. Im Workshop „Circular Plastic“ beschäftigen sich die Teilnehmer:innen damit, wie dieser möglichst lange im Nutzungskreislauf gehalten werden kann.

Danach wird selbst an der Spritzgussmaschine gebrauchtes Material zu einem neuen Werkstück verarbeitet. Dabei entsteht nicht immer sofort das gewünschte Ergebnis. Eine Einstellung passt noch nicht, das Material reagiert anders als erwartet. Nun gilt es, genau hinzusehen: Wo liegt die Ursache? Was muss verändert werden? Erst dann erfolgt der nächste Versuch. „Komplexe Fragen werden dadurch greifbarer“, fasst es Alexandra Scharl, Projektleiterin der Global Maker Education, zusammen.

Dieses Prinzip zieht sich durch das von der Austrian Development Agency geförderte Programm Global Maker Education. Große Themen werden nicht kleingeredet, sondern mit einer Frage verbunden, die im Alltag oft zu kurz kommt: Was können wir selbst zur Lösung der Herausforderung beitragen?

Im Prozess werden Fähigkeiten erlebbar, die unter dem Begriff Zukunftskompetenzen oft abstrakt bleiben: Kreativität ist gefragt, wenn ein anderer Lösungsweg gesucht wird. Eigeninitiative und Durchhaltevermögen braucht es, wenn der erste Versuch nicht gelingt.

Der Aha-Moment liegt darin, auch ohne fertige Antwort ins Tun zu kommen und sich Schritt für Schritt an die Lösung heranzutasten. Dieses Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärkt die Selbstwirksamkeit und wirkt jener Ohnmacht oder Orientierungslosigkeit entgegen, die Jugendstudien bei jungen Menschen angesichts komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen immer wieder zeigen.

Vom Workshop in viele Lernräume
Den Raum dafür bietet die GRAND GARAGE, eine offene Innovations- und Lernwerkstatt in Linz. Nach einer Einschulung oder im Rahmen eines Workshops erhalten Menschen dort Zugang zu Technologien und Maschinen, die sie sonst vor allem aus Industriebetrieben kennen. Technische Vorkenntnisse sind nicht erforderlich, um erste Erfahrungen mit 3D-Drucker, Lasercutter oder Spritzgussmaschine zu sammeln.

Dass sich das Angebot der Global Maker Education vor allem an Multiplikator:innen richtet, gehört zur Wirkungslogik von TGW Future Wings: So werden über die Teilnehmer:innen viele weitere junge Menschen erreicht. Und auch wenn die gefertigten Werkstücke als Erinnerung im Alltag bleiben, wirkt vor allem die Haltung nachhaltig, die die Teilnehmer:innen in ihre tägliche Arbeit mit jungen Menschen tragen. Statt fertige Abläufe zu kopieren, ermutigen sie Kinder und Jugendliche, Fragen zu stellen, eigene Ideen Wirklichkeit werden zu lassen und Herausforderungen als Lernchance zu begreifen – selbst wenn eine Lösung mal nicht sofort funktioniert.

Wie sich dieser Ansatz in die Bildungsarbeit übertragen lässt, beschreibt die Pädagogin Elke Hackl: „Für die Zukunft der Jugendlichen müssen wir jetzt ansetzen. Sie brauchen neue Perspektiven, neue Positionen und neue Ideen. Die Global Maker Education ist dafür ein Hit: Das Angebot regt niederschwellig und fast wie ein Zaubertrick dazu an, Dinge selbst auszuprobieren. Wir Pädagog:innen müssen nicht alles neu erfinden, sondern können uns an den Angeboten orientieren und viele Inspirationen direkt in den Unterricht mitnehmen.“

Die Global Maker Education verbindet gesellschaftliche und praktische Handlungsfähigkeit und fördert gleichzeitig die Persönlichkeitsentwicklung – zwei Aspekte, die in der ganzheitlichen Bildungsarbeit von TGW Future Wings zusammengehören. Entscheidend ist dabei nicht, welches Werkstück am Ende eines Workshops entsteht. Entscheidend ist, neugierig zu bleiben, sich etwas zuzutrauen und den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern. So führt der Weg von der Frage „Was kann ich schon bewirken?“ über das Erleben „Ich kann etwas verändern!“ bis hin zum großen Durchbruch: „Ich kann das!“

> Komplexe Fragen verlieren dadurch nicht ihre Komplexität, werden aber bearbeitbar.“

Alexandra Scharl,
Projektleiterin Global Maker Education

Wenn Orientierung zur Zukunftsfrage wird

SEIT SEPTEMBER 2026 LEITET **CORINA PFITZNER** DEN GEMEINNÜTZIGEN BEREICH TGW FUTURE WINGS. SIE TRITT IHRE AUFGABE IN EINER ZEIT AN, IN DER KÜNSTLICHE INTELLIGENZ WISSEN IN SEKUNDEN VERFÜGBAR MACHT UND ZUGLEICH NEUE FRAGEN AUFWIRFT: **WIE FINDEN JUNGE MENSCHEN ORIENTIERUNG?** WELCHE LERNERFAHRUNGEN DÜRFEN NICHT VERLOREN GEHEN? UND WIE KANN PRAKTISCHE BILDUNGSARBEIT ÜBER EINZELNE ANGEBOTE HINAUS WIRKEN?



Corina Pfitzner,
CEO von TGW Future Wings

Frau Pfitzner, für Ihre neue Aufgabe sind Sie von Deutschland nach Österreich gezogen. Was hat Sie überzeugt, diesen Schritt zu gehen?
Mich hat zunächst die Glaubwürdigkeit der TGW Welt beeindruckt. Ich habe mich intensiv mit ihrer Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen" beschäftigt und damit, wie der USP, der in der „Idee TGW" zusammengefasst wird, in allen drei Bereichen der TGW Welt gelebt wird. Dahinter steht ein Verständnis von Verantwortung, das heute erstaunlich aktuell wirkt. Gleichzeitig ist Bildung seit jeher mein Thema. Ich bin ausgebildete Lehrerin und habe in meiner bisherigen Laufbahn immer wieder an Bildungsfragen gearbeitet. TGW Future Wings verbindet das mit einem unternehmerischen Zugang: gesellschaftliche Herausforderungen nicht nur zu beschreiben, sondern Lösungen zu entwickeln, zu erproben und daraus zu lernen. Diese Mischung hat mich überzeugt.

TGW Future Wings befindet sich selbst in einer Phase der Veränderung. Wie gehen Sie Ihre ersten Monate an?
Zunächst möchte ich verstehen, wo TGW Future Wings heute steht: Welche Wirkung erzielen unsere Projekte bei ihren Zielgruppen? Wie gelingt die Zusammenarbeit zwischen ihnen? Und wo können wir ihre Stärken gezielt weiterentwickeln und besser miteinander verbinden?

Vieles ist ja bereits in Bewegung und wurde mit ganz viel Engagement und Sorgfalt auf den Weg gebracht. Daran möchte ich anknüpfen. Deshalb geht es mir nicht darum, vorschnell Antworten zu geben, sondern zuerst zuzuhören, ein klares Bild zu gewinnen und gemeinsam mit dem Team die nächsten Schritte abzuleiten. Dazu gehört für mich auch der Blick von außen: Welche Potenziale sehen Partner und andere Akteure, die wir selbst noch nicht kennen?
Bis Ende 2026 steht diese Bestandsaufnahme im Mittelpunkt. Ihre Erkenntnisse bilden die Grundlage für den geplanten Strategieprozess 2027, für den uns unser Zukunftsbild Orientierung gibt: Wir wollen zur Lösung von zentralen Fragen der Zeit beitragen. Nun gilt es herauszufinden, welche Fragen das konkret sind, welche Themen das Bildungssystem in den kommenden Jahren maßgeblich prägen und was daraus für unsere Angebote folgt.

Welche „Fragen der Zeit" stehen für Sie derzeit im Vordergrund?
Für mich ist wichtig, dass wir auf diese Fragen immer ausgehend vom Kind oder vom Menschen schauen. Wir erleben derzeit eine enorme Beschleunigung. Informationen sind leichter zugänglich als je zuvor und werden zunehmend personalisiert. Das verändert, was wir lernen, aber auch, wo und wie Bildung stattfindet. Neben Elternhaus und Schule ist ein digitaler Raum entstanden, auf den beide nur begrenzt Einfluss haben. Mehr Information bedeutet jedoch nicht automatisch mehr Orientierung, die aber gerade für junge Menschen total wichtig ist: Ist eine Quelle verlässlich? Welche Perspektiven fehlen? Wie bilde ich mir ein eigenes Urteil? Je weniger wir ihnen eine fertige Landkarte für die Zukunft geben können, desto wichtiger wird ihr innerer Kompass. Und genau hier setzt ganzheitliche Bildung an.

Verliert Fachwissen dadurch an Bedeutung?
Nein, Fachwissen bleibt unverzichtbar. Gerade weil heute neben fundiertem Wissen auch Meinungen, zugespitzte Darstellungen und KI-generierte Inhalte sehr unterschiedlicher Qualität verfügbar sind, gewinnt es sogar an Bedeutung, reicht jedoch nicht aus, um all das einzuordnen. Junge Menschen müssen Informationen prüfen, sich ein eigenes Urteil bilden, unterschiedliche Sichtweisen aushalten und begründete Entscheidungen treffen können. Viele dieser Fähigkeiten wurden früher stärker im Alltag mitgelernt: wenn Kinder miteinander Regeln aushandelten, warten mussten, an etwas scheiterten oder Frustration überwanden. Solche Erfahrungen entstehen nicht



automatisch – besonders dann nicht, wenn Schwierigkeiten vorschnell aus dem Weg geräumt werden oder fertige Antworten jederzeit verfügbar sind. Ganzheitliche Bildung schafft deshalb bewusst Raum für diese Entwicklung. Sie stellt Wissen und persönliche Fähigkeiten nicht gegenüber, sondern verbindet beides.

Wenn Bildung mehr als Wissensvermittlung ist: Ist Lernen automatisch besser, nur weil Künstliche Intelligenz es schneller und effizienter macht?
Für Erwachsene können Effizienzgewinne sehr hilfreich sein. Wir schaffen in weniger Zeit mehr und können Wissen anders nutzen. Bei Kindern und Jugendlichen müssen wir genauer hinsehen. KI kann die Recherche erleichtern oder neue Perspektiven eröffnen. Sie kann aber auch einen Denk- oder Lernprozess abkürzen, bevor er richtig begonnen hat. Deshalb führt nicht jede Abkürzung automatisch zu einer guten Lernerfahrung. Wer eine fertige Antwort erhält, muss weniger ausprobieren, verwerfen und neu ansetzen. Gerade dabei entstehen jedoch wichtige Zukunftskompetenzen wie Ausdauer, Selbstvertrauen oder Urteilsfähigkeit. Entscheidend ist deshalb nicht, ob junge Menschen KI nutzen, sondern wie: Unterstützt sie den eigenen Lernweg oder nimmt sie ihnen jene Erfahrungen ab, durch die Lernen nachhaltig wird?

Hier geht's zum Film: Die „Idee TGW"

Entscheidend ist deshalb nicht, ob junge Menschen KI nutzen, sondern wie …“

Technologie verändert sich extrem schnell. Wie verhindert man, dass Bildungsangebote der Entwicklung immer einen Schritt hinterherhinken?
Indem wir uns nicht an einem einzelnen Werkzeug oder dem jeweils neuesten technologischen Trend ausrichten. Würden wir heute beispielsweise den Umgang mit einem bestimmten KI-System vermitteln, könnte das Angebot bald überholt sein. Entscheidend ist daher die Frage dahinter: Welche Fähigkeiten benötigen Menschen in einer zunehmend technologisch geprägten Welt? Ob die nächste Veränderung von Künstlicher Intelligenz, Robotik oder einer noch unbekannten Technologie ausgeht, ist dabei zweitrangig. Wer Informationen prüfen, Zusammenhänge erkennen, selbstständig urteilen und mit anderen zusammenarbeiten kann, bleibt handlungsfähig. Gerade weil sich Technologien so schnell verändern, müssen wir junge Menschen ganzheitlich und damit in ihrer Innenwelt stärken.

Wie erkennt TGW Future Wings, welche Zukunftsfragen tatsächlich relevant sind?
Unser Ausgangspunkt ist die praktische Bildungsarbeit. Im Austausch mit Kindern und Jugendlichen, Eltern, Lehrkräften und Schulleitungen sehen wir früh, wo neue Bedürfnisse entstehen.

So werden derzeit beispielsweise Angebote des INNERversums zu Selbstwahrnehmung und Beziehungskompetenz stärker nachgefragt, als sie angeboten werden können. Das beweist zwar noch keinen gesellschaftlichen Trend, ist aber ein wichtiges Signal. Aus solchen Beobachtungen entstehen erst mal Fragen, keine vorschnellen Antworten. Dann müssen wir nach außen schauen: Wir gleichen sie mit Erkenntnissen aus Forschung und Praxis ab und prüfen mit Partnern, ob unsere Annahmen tragen. Erst dann entscheiden wir, ob Angebote angepasst, besser verbunden oder neue Ansätze erprobt werden sollten. So wird die Praxis zum Frühwarnsystem und Wirkungsmessung zur Grundlage für Entscheidungen, nicht nur zum Bericht über Erreichtes.

Braucht es dafür künftig mehr Partnerschaften und vielleicht auch einen stärkeren Blick über Österreich hinaus?
Ja, das glaube ich schon. Unsere Angebote können ein gutes Labor sein, um Dinge auszuprobieren. Größere Wirkung entsteht aber, wenn wir stärker mit anderen Partnern zusammenarbeiten und über Landesgrenzen hinweg schauen.
Wir haben dabei eine besondere Ausgangssituation: Wir verfügen durch unsere Eigentümerin, die TGW Future Privatstiftung, über verlässliche Mittel. Sie ermöglichen uns, langfristig zu planen und an Fragen zu arbeiten, für die es noch keine fertigen Lösungen oder öffentlichen Förderprogramme gibt. Wir können neue Ansätze erproben, aus Fehlern lernen und uns mit Partnern weiterentwickeln. Diese Freiheit ist ein Privileg und bringt Verantwortung mit sich. Wir müssen sorgfältig fragen, wo unsere Mittel den größten Unterschied machen. Dazu gehört, Wirkungsziele zu formulieren, Annahmen zu überprüfen und den Weg zu ändern, wenn sich eine Idee nicht bewährt. Langfristige Finanzierung ist kein Freibrief. Sie ist die Chance, dort verlässlich zu handeln, wo kurzfristige Förderlogiken an Grenzen stoßen.

Woran würden Sie in einigen Jahren erkennen, dass TGW Future Wings auf dem richtigen Weg ist?
Ein starkes Zeichen wäre, wenn wir mit Partnern aus unterschiedlichen Bereichen an einer relevanten Zukunftsfrage arbeiten. Die einen kennen die Praxis, andere bringen wissenschaftliche Erkenntnisse, politische Gestaltungsmöglichkeiten oder Reichweite ein. Entscheidend sind ein gemeinsames Ziel und die ehrliche Prüfung, ob unser Ansatz tatsächlich etwas verändert. Erfolg würde ich nicht allein an der Zahl eigener Angebote messen. Wichtiger wäre, dass andere unsere Erfahrungen nutzen können und gute Ansätze ihren Weg in weitere Schulen, Organisationen oder Regionen finden.

Wenn Sie den Leser:innen nur einen Gedanken mitgeben könnten – welcher wäre das?
Wenn Informationen nahezu grenzenlos verfügbar sind, wird Orientierung zu einer zentralen Bildungsaufgabe. Junge Menschen brauchen Wissen. Sie brauchen aber ebenso die Fähigkeit, sich selbst und andere zu verstehen, Informationen einzuordnen und in einer unübersichtlichen Welt handlungsfähig zu bleiben. Darin liegt für mich die Bedeutung ganzheitlicher Bildung.

Bei allen Zukunftsfragen dürfen wir aber auch den Kontakt zur Realität nicht verlieren. Ich denke dabei an Menschen in Gummistiefeln: Man zieht sie an, wenn man nicht aus sicherer Entfernung zusehen, sondern hinausgehen will, auch dorthin, wo der Boden nass, uneben oder schlammig ist. Erst dort spürt man, wie er sich tatsächlich verändert. Für unsere Arbeit bedeutet das: Wir hören jungen Menschen und ihren Begleitpersonen zu und erfahren, was sie brauchen. Diese Beobachtungen verbinden wir mit bestehenden Erkenntnissen und entwickeln daraus Antworten, die sich anschließend genau dort bewähren müssen, wo die Fragen entstanden sind: im wirklichen Leben.

Vielen Dank für das Gespräch!



Wer Menschen bewegen will, muss ihnen begegnen

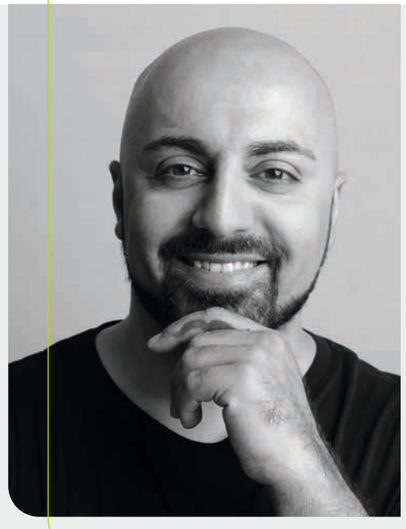
WAS HILFT MENSCHEN, MIT UNSICHERHEIT UMZUGEHEN? FÜR **ALI MAHLODJI** BEGINNT DIE ANTWORT BEI UNS SELBST, ENDET ABER KEINESWEGS DORT. EIN **GESPRÄCH ÜBER INNERE ENTWICKLUNG**, DIE GRENZEN GUTER RATSCHLÄGE UND DARÜBER, WARUM FÜHRUNGSKRÄFTE ÖFTER MIT IHREN LEHRLINGEN ZU MITTAG ESSEN SOLLTEN.

Welche Kompetenz brauchen wir besonders für eine Zukunft, die immer schwerer vorhersehbar wird?
Für mich ist dies Selbstregulation: wahrzunehmen, was eine Situation in mir auslöst, und bewusst damit umzugehen. Wenn mich etwa eine Bemerkung ärgert, kann ich entweder sofort zurückschießen oder meinen Ärger wahrnehmen und entscheiden, wie ich das Problem anspreche. Es geht also nicht darum, Gefühle zu unterdrücken oder alles hinzunehmen, sondern darum, auch in schwierigen Situationen bewusst handeln zu können. Das ist gerade in einer unsicheren Welt entscheidend, in der wir vieles nicht kontrollieren, aber unseren Umgang damit beeinflussen können.



Wie können junge Menschen denn relevante Zukunftskompetenzen entwickeln?
Wer mutig sein soll, um Neues zu wagen, muss erleben, dass eigene Ideen willkommen sind und Fehler zum Lernen gehören. Das gilt am Arbeitsplatz genauso wie in der Schule oder zu Hause. Wenn ich also Jugendlichen Mut mache, das Umfeld aber anschließend vermittelt, was alles nicht möglich ist, verpufft dieser Impuls schnell. Deshalb arbeite ich auch mit Lehrkräften oder Eltern: Sie begleiten die Jugendlichen über unsere Begegnung hinaus und können sie darin bestärken, etwas auszuprobieren und ihren Fähigkeiten zu vertrauen.

Wie können Begleiter:innen jungen Menschen helfen, ihren eigenen Weg zu finden?
Wir beraten junge Menschen oft aus unserer eigenen Biografie heraus: Wer studiert hat, empfiehlt ein Studium. Wer Vorurteile gegenüber einer Lehre hat, gibt sie weiter. Dabei sollten wir Möglichkeiten sichtbar machen, statt den eigenen Weg zum Maßstab zu erklären. Wenn ich in Schulen zeige, welche Berufe und Lebenswege es gibt, und Klischees hinterfrage – beispielsweise darüber, was angeblich nur Frauen oder Männer können –, sehen Jugendliche plötzlich eine Zukunft, die vorher für sie nicht vorstellbar war.



> Wer mutig sein soll, um Neues zu wagen, muss erleben, dass eigene Ideen willkommen sind und Fehler zum Lernen gehören.“

Ali Mahlodji,
CEO futureOne Ownership Institute for Human Development, EU-Jugendbotschafter und Bestseller-Autor

Du sagst, die Welt braucht die beste Version von uns selbst. Klingt das nicht nach Selbstoptimierung?
Die beste Version von dir selbst bist du selbst. Es geht darum, die eigenen Fähigkeiten und Werte kennenzulernen und daraus Entscheidungen zu treffen. Wenn wir ständig schauen, wie andere leben oder was sie von uns erwarten, verlieren wir leicht den Bezug zu uns selbst. Sich weiterzuentwickeln heißt deshalb auch, zu hinterfragen:
Passt dieser Weg zu mir? Was möchte ich beitragen?
Wer darin klarer wird, kann seine Stärken einbringen und Verantwortung für den eigenen Weg übernehmen.

Die Inner Development Goals beschreiben innere Fähigkeiten für den Umgang mit komplexen Herausforderungen. Was überzeugt dich daran?
Dass sie beim Menschen beginnen und zugleich über ihn hinausweisen: Wie verstehe ich mich selbst? Wie begegne ich anderen? Wie arbeiten wir zusammen? Entscheidend ist für mich aber der Schritt ins Handeln. Selbstreflexion allein verändert noch nichts. Offenheit und Empathie müssen sich gerade dort bewähren, wo mir jemand begegnet, dessen Ansichten ich nicht teile. Ich arbeite deshalb auch in Gefängnissen und suche Gespräche mit Menschen, die beispielsweise politisch völlig anders denken als ich.
Denn ich kann eine Handlung entschieden ablehnen und trotzdem den Menschen dahinter sehen, aber genau in solchen Begegnungen zeigt sich, ob wir diese Fähigkeiten wirklich leben.

Was bedeutet innere Entwicklung für Unternehmen, die sich verändern müssen?
Eine neue Strategie zu erklären, reicht nicht. Menschen müssen davor lernen, wie sie mit Veränderungen umgehen können. Ich kenne Betriebe, die eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung ermöglichen, damit ihre Mitarbeitenden lernen, eigene Denkmuster zu hinterfragen, mit Unsicherheiten umzugehen und neue Perspektiven einzunehmen. So können sie Veränderungen besser einordnen und erkennen, wie sie selbst mitgestalten können. Wer Veränderung ausschließlich mit Informationen und Druck durchsetzen will, übersieht diese persönliche Seite.

Und wie wird daraus gute Führung im Alltag?
Indem ich mich für die Person hinter der Funktion interessiere. Was beschäftigt sie? Welche Ideen hat sie? Führungskräfte fragen mich häufig, wie die junge Generation tickt. Dann rate ich ihnen: Geht mit euren Lehrlingen zu Mittag essen! Sprecht doch mal direkt mit ihnen. Solche Gespräche eröffnen beiden Seiten eine andere Perspektive.

Was möchtest du selbst mit deiner Arbeit bewirken?
Wenn ein Mensch keine Perspektive für sich sieht, kann Zukunft Angst machen. Wenn ich ihm helfe, Möglichkeiten zu erkennen, verändert sich auch seine Lebensrealität. Mein Anspruch ist, jeden Tag mindestens einem Menschen eine neue Perspektive zu eröffnen, ob diese Person 14 oder 94 ist. Jede und jeder von uns kann jemandem begegnen, zuhören und etwas zeigen, das dieser Mensch bisher nicht für möglich gehalten hat.

Vielen Dank für das Gespräch!

Zum Weiterlesen und Weiterdenken: das neue Buch von Ali Mahlodji



Vom Produkt zum Projekterfolg

MIT DEM ZUKUNFTSBILD **„NUMBER ONE PROJECT DELIVERY COMPANY“** SCHÄRFT TGW LOGISTICS SEINEN ANSPRUCH: NICHT DAS EINZELNE PRODUKT, SONDERN DER ERFOLG DES GESAMTEN KUNDENPROJEKTS SOLL DAS DENKEN UND HANDELN BESTIMMEN. DAFÜR MÜSSEN **TECHNOLOGIE, PROZESSE UND MENSCHEN** VON DER ERSTEN BERATUNG BIS ZUM VERLÄSSLICHEN BETRIEB DER ANLAGE ZUSAMMENSPIELEN. DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG VON TGW LOGISTICS IM GESPRÄCH DARÜBER, WAS DIESES VORHABEN BEDEUTET.

Was steckt hinter dem Anspruch „Number One Project Delivery Company“ und was verändert er für TGW Logistics?

Henry Puhl: Der Begriff setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen. „Number One“ heißt für uns: Wir wollen für unsere Kunden die erste Wahl sein. „Project“ beschreibt den entscheidenden Perspektivenwechsel. Wir denken nicht mehr von einem Produkt aus, das wir verkaufen möchten, sondern von einem Kundenprojekt, das erfolgreich sein muss. Unsere Produkte und Technologien bleiben dafür eine wesentliche Grundlage, ordnen sich aber der Gesamtlösung unter. „Delivery“ ist schließlich unser Versprechen, für diese Gesamtlösung Verantwortung zu übernehmen – vom Vertrieb über die Realisierung bis zum stabilen Betrieb. Wir haben erst dann geliefert, wenn das, was wir zugesagt haben, im Geschäft des Kunden zuverlässig funktioniert. Und weil unsere Anlagen oft zehn, fünfzehn oder zwanzig Jahre im Einsatz sind, endet diese Verantwortung nicht mit der Übergabe.

Christoph Wolkerstorfer: Dieser beschriebene Wechsel von der Produkt- zur Projektlogik verändert auch unsere technische Aufgabe. Im Produktgeschäft steht zunächst die Qualität der einzelnen Komponenten im Mittelpunkt. In einem Projekt entsteht Qualität jedoch vor allem an den Schnittstellen. Mechanik, Software und Steuerung müssen ebenso zusammenspielen wie die Anlage, die Prozesse des Kunden und die Menschen, die damit arbeiten.



> Wir haben erst dann geliefert, wenn das, was wir zugesagt haben, im Geschäft des Kunden zuverlässig funktioniert.“
>
> ***Henry Puhl,***
> *CEO von TGW Logistics*

Ein technisch hervorragendes Produkt reicht daher nicht aus, wenn das Gesamtsystem das Problem des Kunden nicht löst. Unsere Aufgabe besteht darin, die einzelnen Disziplinen so zu verbinden, dass daraus eine tragfähige Lösung entsteht – nicht nur für die Inbetriebnahme, sondern über den gesamten Lebenszyklus der Anlage.

Sebastian Wolf: Diese Projektlogik verändert auch die Art, wie wir unser Geschäft steuern. TGW Logistics bearbeitet jährlich bis zu 250 Projekte, viele davon laufen über mehrere Jahre. Bei dieser Komplexität braucht es Transparenz, nicht als Selbstzweck, sondern als Voraussetzung für verlässliche Entscheidungen. Wir müssen wissen, wo ein Projekt steht, welche Ressourcen benötigt werden, wie sich Kosten und Termine entwickeln und welche Risiken sich abzeichnen. Je früher Abweichungen sichtbar werden, desto größer ist unser Handlungsspielraum. Dann können wir rechtzeitig gegensteuern und Termin, Budget sowie vereinbarte Leistung absichern. Für den Kunden bedeutet das mehr Planungssicherheit, für TGW Logistics schafft es die Grundlage für ein planbares und wirtschaftlich nachhaltiges Projektgeschäft.

Warum wird Project Delivery für Kunden zum Differenzierungsmerkmal?

Christoph Wolkerstorfer: Produkte und technische Lösungen werden vergleichbarer. Hervorragende Technologie bleibt unverzichtbar, entscheidet aber nicht allein über den Erfolg. Kunden vertrauen uns einen Teil ihres künftigen Geschäftserfolgs an. Sie wählen daher den Partner, dem sie eine verlässliche Umsetzung und den verantwortungsvollen Umgang mit Risiken zutrauen.

Henry Puhl: Diese Verlässlichkeit beginnt vor der Realisierung. Wir müssen verstehen, was der Kunde mit seiner Investition erreichen will. Sonst lösen wir womöglich ein technisches Problem hervorragend – aber nicht das richtige. Dieses Verständnis muss vom ersten Gespräch bis in den Betrieb erhalten bleiben.

Was braucht es innerhalb von TGW Logistics, damit dieser Anspruch im Alltag trägt?

Henry Puhl: Eine klassische Aufbauorganisation allein kann die Komplexität unserer Projekte nicht abbilden. Unser Operating Model regelt daher, wie operative Einheiten und globale Funktionen zusammenarbeiten. Dadurch können wir Wissen und Ressourcen über Länder- und Funktionsgrenzen hinweg gezielter einsetzen und für jedes Projekt das passende Team zusammenstellen.

Sebastian Wolf: Dafür braucht es klare Verantwortlichkeiten, die ebenfalls im Operating Model definiert sind: Die operativen Einheiten verantworten Geschäft und Projekte, die globalen Funktionen entwickeln Standards, Methoden und Prozesse. Eine gemeinsame Steuerung und vorausschauendes Risikomanagement ermöglichen dabei Lernen über Funktions-, Länder- und Projektgrenzen hinweg. Entscheidend bleibt die Kooperation zwischen den operativen Einheiten und den globalen Funktionen.

Christoph Wolkerstorfer: Und in der Umsetzung hilft uns der Lean-Gedanke, also das Vermeiden von Verschwendung: Der Kunde soll für Wertschöpfung bezahlen, nicht für interne Reibungsverluste. Durchgängige Prozesse und verbundene digitale Tools reduzieren Wartezeiten, Doppelarbeit und unnötige Übergaben.



WOUTER SPEELMAN
Director of Solution Design
CU Northern Europe, TGW Logistics

Verstehen, was hinter der Anfrage steckt

Bevor Fördertechnik, Lager oder Software geplant werden, fragt Wouter Speelman nach dem „Customer Intent“: Welches geschäftliche Ziel steht hinter der technischen Anfrage? Bei einem Projekt in Schweden analysierte das Team von TGW Logistics zunächst tiefgehend die Anforderungen, während andere Anbieter bereits Layouts präsentierten. Der Kunde entschied sich für TGW Logistics, weil das Team sein eigentliches Problem am besten verstanden hatte. Das senkt das Risiko einer technisch funktionierenden, aber am Bedarf vorbeigeplanten Anlage.



Prozesse und Tools geben Struktur und Orientierung, treffen aber keine verantwortungsvollen Entscheidungen.“

Sebastian Wolf,
CFO von TGW Logistics



JULIA GEIBLINGER
Program Manager ATLAS and Head of Project Management IT, TGW Logistics

Ein digitales Rückgrat für das Projekt
Kundenprojekte durchlaufen zahlreiche Phasen, Teams und Systeme. Damit Entscheidungen jederzeit auf einer konsistenten Informationsbasis getroffen werden können, verfolgt ATLAS das Ziel, Daten und Prozesse über den gesamten Projektverlauf hinweg miteinander zu verbinden. Informationen sollen dort verfügbar sein, wo sie benötigt werden – auch über einzelne Projektphasen und Organisationseinheiten hinweg. Das reduziert Übergabeverluste und Doppelarbeit, erleichtert Entscheidungen und schafft mehr Transparenz. Gleichzeitig bildet ATLAS die Grundlage für weitere Standardisierung, datenbasierte Entscheidungen und KI-Anwendungen. Für Kunden bedeutet das weniger Korrekturschleifen, eine effizientere Umsetzung, eine noch verlässlichere Projektabwicklung und verbesserten Lifetime Service.

Welche Rolle spielen die Menschen in einem stärker standardisierten und digitalisierten Projektgeschäft?

Sebastian Wolf: Prozesse und Tools geben Struktur und Orientierung, treffen aber keine verantwortungsvollen Entscheidungen. Dafür brauchen wir Menschen mit Leistungswillen, die mit Herz und Verstand handeln. Führung muss dabei ein Umfeld schaffen, in dem sie Verantwortung übernehmen sowie Probleme offen ansprechen und gemeinsam lösen können.

Henry Puhl: Unsere Arbeit lebt einerseits vom Wissen, Können und Wollen der Menschen im Unternehmen, in komplexen Projekten braucht es jedoch mehr als fachliche Expertise. Genauso wichtig sind methodische sowie zwischenmenschliche Kompetenz und die Fähigkeit, das eigene Wissen verständlich einzubringen, andere Perspektiven einzubeziehen und über Funktionsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Erst dann trägt die Expertise des oder der Einzelnen zum Erfolg des gesamten Projekts bei.

Christoph Wolkerstorfer: Im besten Fall stehen sich deshalb nicht Kunde und Lieferant gegenüber, sondern Partner mit klaren Rollen und geteilter Verantwortung. Dazu gehört auch, schwierige Punkte früh anzusprechen und zu widersprechen, wenn eine Entscheidung den Projekterfolg gefährden könnte. Gerade dann wird Vertrauen belastbar.

Wie wird die Ausrichtung hin zum Projektgeschäft zu einem echten Wettbewerbsvorteil für den Kunden?

Sebastian Wolf: Am Ende muss die wirtschaftliche Rechnung des Kunden aufgehen. Ein Kunde in den USA berichtete beispielsweise, dass er mit unserer Lösung die Kosten pro Kommissioniervorgang – also pro entnommenem Artikel – halbieren konnte. Aufgrund dieser Erfahrung beauftragte er TGW Logistics anschließend erneut, um die Kapazität seiner Anlage zu verdoppeln.

Henry Puhl: Daran lässt sich auch gut unsere Wirkungskette erkennen: Wir bringen Input ein – also Menschen, Wissen, Technologie und Ressourcen. Das unmittelbare Ergebnis, der Output, ist ein leistungsfähiges Logistikzentrum. Der Outcome – der Nutzen im Alltag – zeigt sich im zuverlässigen Betrieb. Die Wirkung liegt im Geschäft des Kunden: in niedrigeren Kosten, mehr Kapazität, Wachstum und einer stärkeren Wettbewerbsposition.

Christoph Wolkerstorfer: Durch E-Commerce, kürzere Lieferzeiten und höhere Serviceerwartungen ist die Logistik selbst zum Wettbewerbsfaktor geworden. Machen wir sie verlässlicher, flexibler und wirtschaftlicher, stärken wir direkt das Geschäft unserer Kunden.

Wo steht TGW Logistics heute auf diesem Weg?

Henry Puhl: Wir sind mittendrin, aber die Entwicklung wird nie abgeschlossen sein. Wir sind heute gut aufgestellt und arbeiten daran, mit jedem Projekt besser zu werden. Dafür investieren wir in geeignete Tools, gezielte Qualifizierung und konsequentes Lernen. Entscheidend ist, Probleme früh zu erkennen und offen mit ihnen umzugehen.

Sebastian Wolf: Wir haben wichtige Grundlagen geschaffen: mehr Transparenz, ein globaleres Operating Model und klarere Steuerungsregeln. Nun müssen wir diese Elemente weiter verzahnen und konsequent aus unseren Projekten lernen. Eine gute Projektabwicklung hilft uns, Kunden langfristig zu halten und mit diesen wertvollen Erfahrungen auch neue Kunden zu gewinnen. Gleichzeitig verbessert sie die Planbarkeit und ermöglicht nachhaltiges Wachstum.



MARKUS FRIEDL
Director Global Project Management, TGW Logistics

Damit das Versprechen auch in der Realisierung hält
Zwischen dem Versprechen aus dem Vertrieb und einer stabil laufenden Anlage liegen zahlreiche Übergaben und Entscheidungen. Gehen dabei Informationen verloren oder werden Risiken zu spät erkannt, drohen Verzögerungen und Mehrkosten. Der Order Fulfillment Process, kurz OFP, verbindet deshalb die Projektphasen, klärt Verantwortlichkeiten und schafft verbindliche Entscheidungs- und Prüfpunkte. Der Kunde soll das Ergebnis erleben: klare und zeitnahe Kommunikation, weniger Überraschungen und eine auch in anspruchsvollen Phasen verlässliche Umsetzung.

Christoph Wolkerstorfer: Auf diesen Grundlagen müssen wir nun konsequent aufbauen. Unser Anspruch geht über punktuelle Verbesserungen hinaus: Wir wollen Technologie, Prozesse und Zusammenarbeit so verbinden, dass Kunden in jedem Projekt einen spürbaren Unterschied erleben.

Woran soll ein Kunde diesen Unterschied konkret erkennen?

Henry Puhl: Er soll ihn in jeder Phase der Zusammenarbeit erleben. Zu Beginn begegnet er erstmal Menschen, die sein Geschäft verstehen, die richtigen Fragen stellen und relevante Erfahrungen einbringen können, danach Fachleuten, die Technologie gezielt einsetzen, um seine Abläufe zu verbessern. In der Realisierung erlebt er, dass Risiken früh erkannt, Entscheidungen offen besprochen und Zusagen eingehalten werden. Und nach der Inbetriebnahme bleibt TGW Logistics an seiner Seite, damit sich die Lösung mit seinem Geschäft weiterentwickeln kann.

Ob TGW Logistics diesem Anspruch gerecht wird, zeigt sich damit im Erleben des Kunden: wenn Zusagen in seinem Projekt eingehalten werden und sein Unternehmen dadurch erfolgreicher wird.

Vielen Dank für das Gespräch!



Im besten Fall stehen sich deshalb nicht Kunde und Lieferant gegenüber, sondern Partner mit klaren Rollen und geteilter Verantwortung.“

Christoph Wolkerstorfer,
CTO von TGW Logistics



Wenn hinter den Kulissen alles zusammenspielt

KLARE ABLÄUFE, WENIGER SCHNITTSTELLENPROBLEME, BESSERE ZUSAMMENARBEIT: MIT **LEAN UND BUSINESS PROCESS MANAGEMENT** SCHAFFT TGW LOGISTICS DIE VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE **EFFIZIENTERE PROJEKTABWICKLUNG**.



Ein Kundenauftrag legt bei TGW Logistics einen langen Weg zurück. Er führt vom Vertrieb über Planung, Einkauf und Produktion bis zur Software-Programmierung, Montage und Inbetriebnahme. An jeder Station wechseln Informationen, Entscheidungen und Verantwortung die Hände. Und an jeder dieser Übergaben kann etwas liegen bleiben.

Kunden sehen diese Reise im Regelfall nicht. Sie erleben nur, ob der Zeitplan hält, Fragen rasch beantwortet werden und ihre Anlage am Ende zuverlässig läuft. Ein perfekter Plan allein bewegt schließlich noch keine Ware. Seinen Wert beweist er erst, wenn viele Disziplinen ineinandergreifen und daraus eine funktionierende Lösung entsteht. Je stärker TGW Logistics wächst und je komplexer die Projekte werden, desto anspruchsvoller wird dieses Zusammenspiel. Eine unklare Zuständigkeit führt zu Rückfragen, eine übersehene Schnittstelle zu Wartezeit, ein wiederkehrender Fehler zu Nacharbeit. Was intern Reibung erzeugt, kann beim Kunden als Verzögerung ankommen. Genau hier setzen Lean Management und Business Process Management, kurz BPM, an.

Erst die Landkarte, dann der freie Weg
BPM schafft einen gemeinsamen Blick auf die Abläufe: Wer macht was, wie und warum? Prozesse werden über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg beschrieben, Verantwortlichkeiten geklärt und Übergaben abgestimmt. Dabei gilt: so detailliert wie nötig, nicht so detailliert wie möglich. Das Ziel ist nicht mehr Bürokratie, sondern eine verlässliche Grundlage für die Zusammenarbeit.



> Durch die klareren Abläufe können wir unsere Aufmerksamkeit stärker auf die inhaltlichen und technischen Aspekte eines Projekts richten.“

Roland Stieger,
Director Conveyor and Storage Technologies
TGW Logistics

Lean nimmt anschließend die Umwege ins Visier und damit alles, was den Arbeitsfluss bremst: Wartezeiten, unnötige Schleifen, Rückfragen oder Nacharbeit. Vereinfacht gesagt: BPM zeichnet die Landkarte, Lean löst die Staus darauf. Denn nur ein verstandener und stabiler Ablauf lässt sich gezielt verbessern.

30 Minuten, die 1.000 Stunden sparen
Wie das im Arbeitsalltag aussieht, zeigt das Shopfloor Management. Dabei klären Teams in kurzen, regelmäßigen Besprechungen, ob ihre Arbeit auf Kurs ist, wo Risiken entstehen und wer bis wann welche Aufgabe übernimmt. Themen, die sie nicht selbst lösen können, gelangen rasch an die richtige Entscheidungsstelle.

Wo früher mehrere Meetings und Einzelabstimmungen notwendig waren, reichen so heute häufig 30 Minuten. Interviews mit Teams, die Shopfloor Management seit mindestens einem Jahr nutzen, zeigen einen Zeitgewinn: Mitarbeiter:innen sparen durchschnittlich rund eineinhalb Stunden pro Woche, Führungskräfte etwa vier. Für ein Team mit zehn Personen und einer Führungskraft summiert sich das auf rund 1.000 Stunden im Jahr. Das macht den Arbeitstag nicht leerer, schafft aber Freiraum für jene Arbeit, die Projekte tatsächlich voranbringt: Lösungen entwickeln und Kundenanforderungen umsetzen.

„Durch die klareren Abläufe können wir unsere Aufmerksamkeit stärker auf die inhaltlichen und technischen Aspekte eines Projekts richten. Davon profitieren nicht nur wir in der täglichen Zusammenarbeit, sondern letztlich vor allem unsere Kunden“, bringt es Roland Stieger, Director Conveyor and Storage Technologies bei TGW Logistics, auf den Punkt.

Probleme lösen – und die Ursache gleich mit
Shopfloor Management hilft also zunächst, das Tagesgeschäft zu steuern. Wiederholt sich ein Problem, braucht es allerdings mehr. Dann untersuchen Teams in sogenannten Focused-Improvement-Zirkeln die Ursache und entwickeln eine dauerhafte Lösung. Roland Differenz, Director Business Process Management and Lean Management bei TGW Logistics, fasst das Prinzip so zusammen: „Mit dieser Arbeitsweise holen die Teams das Beste aus dem Tag heraus und schaffen es zudem, sich fokussiert zu verbessern.“

Damit aus einzelnen Verbesserungen eine dauerhafte Entwicklung wird, vermittelt die interne Lean Academy von TGW Logistics Mitarbeiter:innen die passenden Methoden. Gelernt wird an konkreten Herausforderungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld mit dem Auftrag, Verbesserungen anschließend auch gleich umzusetzen. So wird aus einer Erfahrung gemeinsames Wissen – und aus einer guten Lösung ein Ansatz, der auch an anderer Stelle helfen kann.

Die beste Verbesserung bleibt unsichtbar
Lean bedeutet nicht, immer schneller oder mehr zu arbeiten. Es geht darum, besser zusammenzuspielen und dieselben Probleme nicht mehrfach zu lösen. Das entlastet Mitarbeiter:innen und stärkt zugleich die Projektausführung: Risiken werden früher erkannt, Entscheidungen schneller getroffen und Erfahrungen über Teams und Standorte hinweg nutzbar.

Genau daran zeigt sich eine gute Projektabwicklung. Sie bringt technische Lösungen, Menschen und Prozesse so zusammen, dass aus einem Konzept eine Anlage wird, die zuverlässig arbeitet. Und je besser die Organisation BPM und Lean anwendet, desto weniger Reibung wird auf dem Weg zum Kunden auftreten.

> Mit dieser Arbeitsweise holen die Teams das Beste aus dem Tag heraus und schaffen es zudem, sich fokussiert zu verbessern.“



Roland Differenz,
Director Business Process Management and Lean Management, TGW Logistics

Komplexe Projekte auf Kurs halten

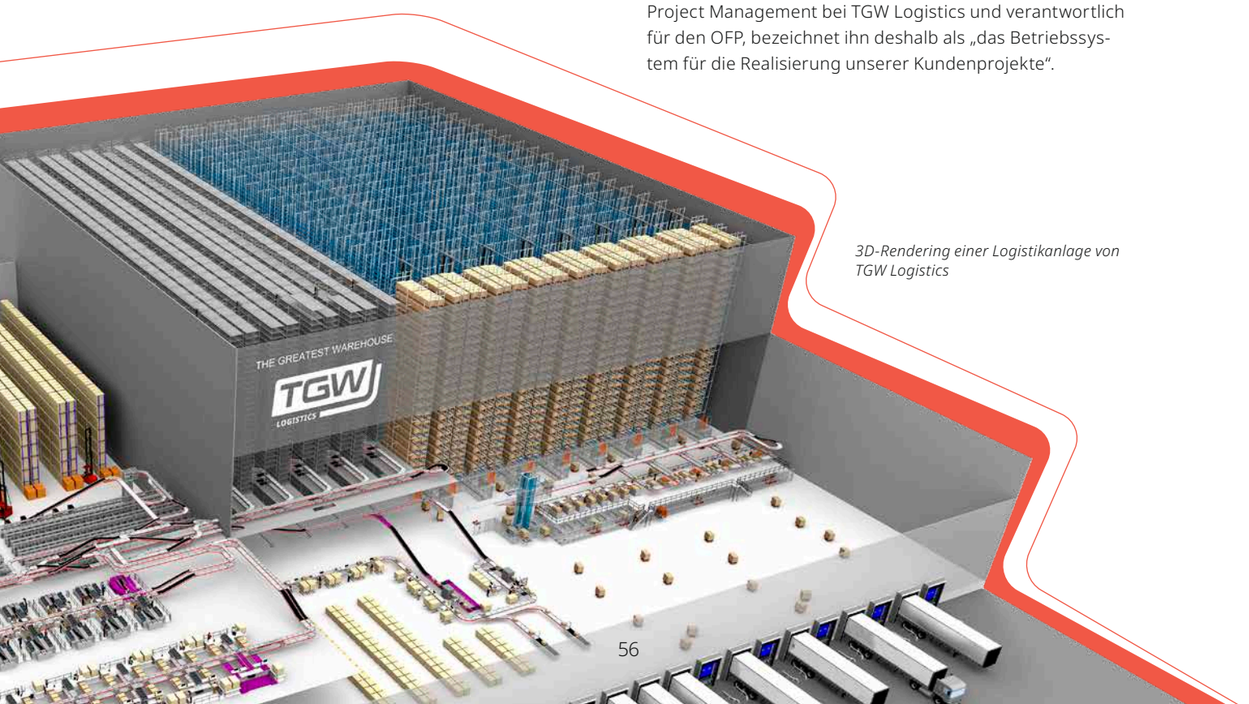
DIE BESTE ÜBERRASCHUNG IN EINEM PROJEKT IST DIE, DIE AUSBLEIBT. WIE TGW LOGISTICS MIT DEM **ORDER FULFILLMENT PROCESS** RISIKEN FRÜHZEITIG ERKENNT UND **KUNDENPROJEKTE NOCH VERLÄSSLICHER** MACHT.

Die Problemstellung ist erkannt – aber nicht auf der Baustelle. Denn TGW Logistics bildet im Rahmen eines Kundenprojekts für einen führenden Retailer im Lebensmittelhandel zentrale Abläufe sowie wesentliche Funktionen der späteren Anlage in einer Emulation ab. So werden etwaige Schwachstellen behoben, bevor die Montage erfolgt und Inbetriebnahme-Teams vor Ort darauf stoßen.

Für den Kunden bleibt das Problem unsichtbar, denn was rechtzeitig erkannt wird, lässt sich lösen, bevor daraus Unsicherheiten für den Zeitplan oder den Hochlauf entstehen. Genau diese Verlagerung nach vorne ist die Grundidee des Order Fulfillment Process, kurz OFP: Offene Fragen und Risiken werden dort geklärt, wo noch ausreichend Zeit und Handlungsspielraum für eine tragfähige Lösung vorhanden sind.

Diese vorausschauende Steuerung gehört seit jeher zum internationalen Projektgeschäft von TGW Logistics. Der OFP führt die dabei gewonnenen Erfahrungen nun noch konsequenter zusammen und macht bewährte Vorgehensweisen weltweit verbindlich. Denn zwischen Auftrag und Übergabe der leistungsfähigen Anlage an den Kunden liegen bei großen Intralogistikprojekten oft Jahre. Projektmanagement, technische Planung, Software-Programmierung, Produktion, Montage und Inbetriebnahme greifen eng ineinander. Der OFP verbindet diese Disziplinen zu einem gemeinsamen Vorgehen mit klaren Verantwortlichkeiten, definierten Übergaben und verbindlichen Prüfpunkten.

Der Innovationsgrad des neuen OFP liegt im integrierten End-to-End-Zusammenspiel von smarter Prozesslogik, gewerkeübergreifender Zusammenarbeit, Projektsteuerung und Transparenz. Markus Friedl, Director Global Project Management bei TGW Logistics und verantwortlich für den OFP, bezeichnet ihn deshalb als „das Betriebssystem für die Realisierung unserer Kundenprojekte“.



3D-Rendering einer Logistikanlage von TGW Logistics



> OFP ist das Betriebssystem für die Realisierung unserer Kundenprojekte.“

Markus Friedl,
Director Global Project Management
TGW Logistics

Ein Halt, der das Projekt voranbringt
Mehrere Projektphasen und verbindliche Prüfpunkte strukturieren den Weg vom Auftrag bis zur Übergabe der Anlage. An jedem Prüfpunkt wird der Reifegrad des Projekts fachübergreifend bewertet – nicht als bürokratischer Halt, sondern als bewusster Qualitätsmoment: Technische, terminliche und vertragliche Voraussetzungen werden abgeglichen, offene Punkte eindeutig zugeordnet und ihre möglichen Auswirkungen auf den weiteren Verlauf transparent gemacht. Erst auf dieser belastbaren Grundlage wird die nächste Projektphase zum Start freigegeben. Unklarheiten werden damit nicht von der Planung in die Produktion oder von dort auf die Baustelle weitergereicht. Das reduziert wiederholte Abstimmungen und verhindert, dass grundlegende Entscheidungen unter Zeitdruck getroffen werden müssen.

Für Kunden wird der Projektverlauf dadurch transparenter. Sie erhalten Klarheit über den aktuellen Status, die nächsten Schritte, anstehende Entscheidungen und mögliche Risiken. Und weil Lieferumfang, technische Grundlagen und Qualitätsanforderungen an den Prüfpunkten regelmäßig abgeglichen werden, lassen sich auch belastbare Aussagen zu Terminen, Leistung, Qualität und Ressourcen treffen.

Ebenso wird sichtbar, welche Beiträge auf Kundenseite notwendig sind – etwa die Bereitstellung von planungsrelevanten Daten, bauliche Voraussetzungen oder Freigaben. So wissen beide Seiten, was vereinbart oder was noch offen ist und welche Auswirkungen eine Verzögerung auf den weiteren Projektverlauf haben kann.

Der Vorsprung vor der Baustelle
Der Erfolg eines Projekts entsteht jedoch nicht allein durch den OFP. Die Intralogistikanlage muss sich auch technisch bewähren. Deshalb verlagert TGW Logistics Funktions- und Leistungstests so weit wie möglich in die Zeit vor dem Einsatz beim Kunden. Bei einem Projekt für den führenden Sportartikelhändler INTERSPORT Frankreich wurden beispielsweise Materialfluss und Leistungsfähigkeit der künftigen Anlage mit einer Hybrid-Emulation inhouse überprüft. Reale und digital nachgebildete Komponenten arbeiten dabei eng zusammen. So lässt sich bereits vorab testen, wie das Gesamtsystem unter unterschiedlichen Bedingungen reagiert.

„Bei der Entscheidung für TGW Logistics als Systemintegrator war es für mich besonders wichtig, wie konsequent das Unternehmen darauf hinarbeitet, die vereinbarte Anlagenleistung bereits vor dem offiziellen Go-live sicherzustellen“, bestätigt Frédéric Grassart, Logistikdirektor von INTERSPORT Frankreich.

Das ersetzt die Inbetriebnahme vor Ort nicht, verändert aber ihre Ausgangslage: Die Teams beginnen mit vorgeprüften Funktionen und Komponenten. Dadurch sinkt das Risiko, dass grundlegende Probleme erst während der Inbetriebnahme und Systemintegration auf der Baustelle oder im Hochlauf auftreten, also genau dann, wenn sie Folgearbeiten, Verzögerungen und überproportionale Kosten auslösen können.

Globale Stärke braucht gemeinsame Maßstäbe
Mehr als 50 Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Bereichen und Regionen bringen ihre Erfahrung in die Weiterentwicklung und Umsetzung des OFP ein. Die Maßnahmen erfinden professionelles Projektmanagement nicht neu, sorgen aber dafür, dass bewährte Methoden über Fachbereiche und Ländergrenzen hinweg konsequent ineinandergreifen.

Komplexe Projekte werden dadurch nicht einfach und Abweichungen lassen sich nicht vollständig ausschließen, doch eine professionelle Projektrealisierung zeigt sich darin, Abweichungen frühzeitig zu erkennen, ihre Auswirkungen transparent zu machen und konsequent die richtigen Entscheidungen abzuleiten. So wird aus Prozessklarheit Kundenverlässlichkeit.



Diskriminierung erkennen, Compliance leben

120 MENSCHEN, ZWEI GENERATIONEN, UNTERSCHIEDLICHE BLICKWINKEL. BEI **TGW LOGISTICS LERNEN LEHRLINGE UND FÜHRUNGSKRÄFTE VONEINANDER** UND SCHÄRFEN GEMEINSAM IHREN BLICK FÜR GRENZEN.

Ein Witz, der für eine Person harmlos klingt; eine neugierig gemeinte Frage, die dennoch verletzt; eine Tür, die sich für die meisten mühelos öffnen lässt, für einen Menschen im Rollstuhl aber zum Hindernis wird – Diskriminierung ist nicht immer eindeutig. Oft beginnt sie dort, wo es unterschiedliche Wahrnehmungen und Erfahrungen gibt und Grenzen nicht erkannt oder nicht ernst genommen werden.

Darum ging es in einem Antidiskriminierungsworkshop von TGW Logistics. 60 Lehrlinge und 60 Führungskräfte sprachen über Herkunft und Migration, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität, Alter, Krankheit und Barrierefreiheit. Statt abstrakter Definitionen standen Situationen aus dem Arbeitsalltag im Mittelpunkt: Was kann ausgrenzen, obwohl es nicht so gemeint war? Welche Hürden bleiben für viele unsichtbar? Was braucht es, damit Grenzüberschreitungen offen und angstfrei angesprochen werden können?

120 Perspektiven auf denselben Arbeitsalltag

Die ungewöhnliche Zusammensetzung war bewusst gewählt, denn Lehrlinge erleben das Unternehmen aus einer anderen Perspektive als Führungskräfte. Sie bringen andere Erfahrungen und Erwartungen mit und möglicherweise auch Themen, die innerhalb der eigenen Hierarchie nur schwer zur Sprache kommen.

„Wir haben nicht nur zugehört, sondern konnten auch sagen, was uns im Arbeitsalltag beschäftigt. Dass Führungskräfte unsere Erfahrungen ernst genommen und mit uns diskutiert haben, hat mir gezeigt, dass ich Dinge ansprechen darf“, sagt Tamara Reichenberger, Lehrling für Design Engineering bei TGW Logistics.

Auch bei den Führungskräften veränderte der Austausch den Blick. „Mir war nicht bewusst, wie unterschiedlich ein Satz oder eine Situation erlebt werden kann. Ich nehme aus dem Workshop mit, früher nachzufragen, statt meine eigene Wahrnehmung zum Maßstab zu machen“, ergänzt Stephan Jagric, Global Sales Operations Manager bei TGW Logistics. Martin Reichetseder, Director Legal, Compliance, Risk and Internal Audit bei TGW Logistics, erlebte die Offenheit der Lehrlinge als besondere Stärke des Formats, denn einige Führungskräfte erkannten dadurch eigene blinde Flecken. Die jungen Kolleg:innen wiederum erfuhren, was Führung leisten kann und welche Anlaufstellen es gibt, wenn Grenzen überschritten werden.

Compliance beginnt nicht erst beim Regelverstoß

Für Reichetseder zeigt der Workshop, was Compliance umfasst: Regeln befolgen, wertekonform agieren, Verantwortung übernehmen und bei Risiken nicht wegsehen. Aus diesem Rahmen entstehen die notwendigen Prozesse.



> Wenn Menschen kein Vertrauen haben, übernehmen sie keine Verantwortung. Daher ist die gemeinsame Kultur Basis für den Erfolg eines Compliance-Management-Systems.“
>
> ***Martin Reichetseder,***
> *Director Legal, Compliance, Risk and Internal Audit*
> *TGW Logistics*

Ob diese im Alltag halten, entscheidet jedoch das Verhalten der Menschen und macht Compliance zu einem Kulturthema. „Für Compliance ist nicht die Compliance-Organisation verantwortlich.“ Sie setzt Standards, bietet Orientierung und schafft sichere Meldewege. Gelebt wird Compliance jedoch im täglichen Miteinander und auf allen Ebenen des Unternehmens. Damit liegt sie in der Verantwortung der Mitarbeiter:innen, wobei Führungskräfte eine besondere Vorbildwirkung haben.

Der Workshop verbindet so drei Perspektiven. Jede und jeder kann eigene Routinen hinterfragen. Führungskräfte müssen wahrnehmen, wann sie handeln sollten, und ein Umfeld schaffen, in dem kritische Beobachtungen ausgesprochen werden können. Die Organisation wiederum muss aus den Rückmeldungen lernen. Erkenntnisse aus dem Workshop fließen deshalb in Richtlinien, interne Kommunikation, Trainings sowie weitere Maßnahmen und Prozesse ein. Wiederkehrende Impulse zu Integrität, Kultur und Antidiskriminierung halten das Thema das ganze Jahr über präsent.

Wenn Offenheit zum Unternehmenserfolg beiträgt

Für TGW Logistics als international tätiges Unternehmen ist Compliance kein Randthema, denn in Projekten arbeiten Menschen über Standorte, Fachrichtungen, Generationen und kulturelle Grenzen hinweg zusammen. Wo sie unterschiedliche Wahrnehmungen offen ansprechen können, werden Konflikte, Fehlverhalten und Risiken früher sichtbar. Das schützt Menschen, verbessert Entscheidungen und stärkt die verlässliche Zusammenarbeit mit Kolleg:innen, Kunden und Partnern.

„Wenn Menschen kein Vertrauen haben, übernehmen sie keine Verantwortung. Daher ist die gemeinsame Kultur Basis für den Erfolg eines Compliance-Management-Systems“, sagt Reichetseder. Diese Kultur zeigt sich allerdings nicht in einem Leitsatz, sondern in konkreten Momenten: wenn jemand bemerkt, dass eine vermeintlich harmlose Aussage verletzt, wenn eine Führungskraft nachfragt, statt vorschnell zu urteilen, oder wenn ein Hinweis gehört und ernst genommen wird.

Gemeinsames funktions- und bereichsübergreifendes Lernen macht solche Momente sichtbar. Es schärft den Blick dafür, dass dieselbe Situation unterschiedlich erlebt werden kann, und erleichtert es, Irritationen oder Ausgrenzungen anzusprechen. Denn was für eine Person selbstverständlich ist, kann für eine andere eine Grenze sein. Compliance beginnt dort, wo dieser Unterschied nicht übergangen wird, und zeigt sich nicht nur in Richtlinien, sondern vor allem darin, wie und wofür wir Verantwortung übernehmen.



Der Antidiskriminierungsworkshop von TGW Logistics mit 60 Lehrlingen und 60 Führungskräften

Wenn Cybersecurity mitliefert

AUTOMATISIERUNG SCHAFFT NEUE MÖGLICHKEITEN, ABER AUCH NEUE ANGRIFFSFLÄCHEN. DESHALB DENKT TGW LOGISTICS **DIGITALE SICHERHEIT** ÜBER DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS EINER ANLAGE MIT.

Ein automatisiertes Lager kann technisch funktionieren – und trotzdem stillstehen. Es reicht, wenn ein Cyberangriff IT-Systeme stört oder Daten verschlüsselt. Dann wird aus einem digitalen Vorfall ein reales Problem: Produkte kommen nicht mehr dort an, wo sie gebraucht werden. Wie zuverlässig eine Anlage arbeitet, entscheidet sich daher auch daran, wie digitale Risiken über viele Betriebsjahre hinweg beherrscht werden.





Matt Warboys,
Director Portfolio Management
TGW Logistics

Der Cyber Resilience Act der Europäischen Union setzt dafür einen verbindlichen Rahmen. Hersteller müssen digitale Sicherheit über den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte berücksichtigen und die Umsetzung verlässlich nachweisen. Für TGW Logistics ist diese Anforderung nicht neu: Digitale Sicherheit ist seit Langem Teil des Qualitätsanspruchs. Bei hochvernetzten Anlagen lässt sich dieser Anspruch jedoch nur mit Blick auf das Gesamtsystem umsetzen.

„In einer Anlage greifen Hardware, Software und Komponenten unterschiedlicher Anbieter ineinander. Cybersecurity funktioniert nur, wenn wir diese Abhängigkeiten kennen und durchgängig berücksichtigen“, erklärt Roman Oberndorfer, Group Information Security Officer bei TGW Logistics. „Produktentwicklung, Projektabwicklung, Lieferanten und Service sind daher eng verbunden, mit klaren Zuständigkeiten über die Schnittstellen hinweg.“

> In einer Anlage greifen Hardware, Software und Komponenten unterschiedlicher Anbieter ineinander. Cybersecurity funktioniert nur, wenn wir diese Abhängigkeiten kennen und durchgängig berücksichtigen.“

Verantwortung über die Übergabe hinaus

TGW Logistics entwickelt seine Prozesse so weiter, dass sicherheitsrelevante Informationen von der Produktentwicklung über die Projektumsetzung bis in den laufenden Betrieb verfügbar bleiben. Das Prinzip dahinter heißt „Security by Design“: Risiken werden früh bewertet, Änderungen nachvollziehbar dokumentiert und notwendige Sicherheitsmaßnahmen von Beginn an mitgedacht.

Warum diese Durchgängigkeit entscheidend ist, zeigt sich oft erst nach der Inbetriebnahme – etwa, wenn ein Lieferant eine Sicherheitslücke in einer Komponente meldet. „Dann müssen wir rasch feststellen können, in welchen Anlagen die Komponente eingesetzt ist und welches Risiko daraus für den jeweiligen Kunden entsteht. Nur so können wir ein gezieltes Update oder eine andere geeignete Maßnahme empfehlen und umsetzen“, erklärt Matt Warboys, Director Portfolio Management bei TGW Logistics.

Cybersecurity endet aber nicht an der Anlage. Deshalb führt TGW Logistics ein Informationssicherheits-Managementsystem ein und lässt es nach ISO/IEC 27001 zertifizieren. Es schafft die Grundlage, um die Anforderungen der EU-NIS2-Richtlinie zu erfüllen, international anerkannte Best Practices zu verankern und Informationen, Kunden, Mitarbeitende sowie Geschäftsabläufe zu schützen.

Cyber Resilience bedeutet damit mehr als die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben. Für Kunden bedeutet sie rasche Klarheit, gezielte Maßnahmen und verlässlichen Support – auch bei Risiken, die heute noch niemand kennt.



Roman Oberndorfer,
Group Information Security Officer
TGW Logistics

Wenn Jugendliche Zukunft gestalten



oben: die strahlenden Gewinner:innen von gemmma 2026



rechts: ***Belinda Burger,*** *Projektmanagerin Future Wings Challenge*

MANCHMAL BEGINNT EINE GROSSE IDEE MIT EINER GRILLZANGE. BEI **GEMMMA ENTWICKELN JUGENDLICHE KREATIVE LÖSUNGEN** FÜR ECHTE PROBLEME UND ENTDECKEN DABEI, WAS IN IHNEN STECKT.

„Hättet ihr nicht an uns geglaubt, hätten wir das nie geschafft." Mit diesem Satz verabschiedeten sich Schüler:innen der Barbara Prammer Schule in Wien nach ihrer gemmma-Teilnahme von den Trainer:innen. Er fiel spontan – und bringt auf den Punkt, worum es bei diesem Format geht. Denn von Jugendlichen wird erwartet, dass sie später Verantwortung übernehmen, doch Verantwortungsbewusstsein entsteht nicht erst im Erwachsenenleben. Es beginnt dort, wo junge Menschen erleben, dass ihnen etwas zugetraut wird.

Genau hier will gemmma etwas bewegen. Nicht Erwachsene geben die Lösung vor, sondern Jugendliche entwickeln eigene Lösungsansätze für Themen, die sie unmittelbar betreffen. Nicht jede Idee muss sofort umgesetzt werden. Entscheidend ist die Erfahrung: Meine Beobachtung zählt. Meine Idee ist relevant. Ich kann etwas verändern.

Was stört euch?
gemmma beginnt mit einer einfachen Frage: Was stört euch? Die Themen stammen aus dem Alltag und Umfeld der Jugendlichen, wie Mobbing, Integration, Handykonsum, Mülltrennung oder Job- und Wohnungssuche. Gerade deshalb haben sie für die jungen Menschen eine besondere Bedeutung.

Die Teilnehmer:innen werden ermutigt, groß zu denken. Gleichzeitig begleiten die Trainer:innen sie dabei, ein Thema so zu fassen, dass daraus eine konkrete Handlungsmöglichkeit entsteht. Denn ein Problem zu erkennen, ohne etwas verändern zu können, kann entmutigen. gemmma setzt deshalb dort an, wo aus Betroffenheit wieder Handlungsfähigkeit werden kann.

Wie aus Beobachtungen Lösungen werden
Dreieinhalb Tage arbeiten die Teilnehmenden an ihren Ideen. Daneben gibt es auch kürzere Formate. Sie analysieren das Problem, wechseln die Perspektive, entwickeln erste Lösungsansätze und bauen Prototypen. Die Trainer:innen geben Impulse und vermitteln Methoden, aber die Entscheidungen treffen die Jugendlichen. So erleben sie, dass sie nicht auf Erwachsene warten müssen, sondern selbst ins Tun kommen können. Und am Ende präsentieren sie ihre Ergebnisse in einem Pitch vor einer Expert:innen-Jury.

Dabei entstehen keine Hochglanzprodukte, sondern greifbare erste Antworten. Ein Team entwickelte beispielsweise einen KI-gestützten Mülltrennautomaten. Im Prototyp übernahm noch eine Grillzange die Sortierung. Das machte die Idee nicht schwächer – im Gegenteil: Es zeigte, dass Innovation nicht mit Perfektion beginnt, sondern mit dem Mut, etwas auszuprobieren.



Erfolg ist bei gemmma Teamarbeit.

Auch das Präsentieren selbst gehört zur Erfahrung. Manche Jugendliche improvisieren erstmals vor einer Gruppe, andere stellen ein Projekt in wenigen Minuten vor. Viele sind davor nervös. Danach erzählen sie, dass sie nicht gedacht hätten, in so kurzer Zeit so mutig oder selbstständig werden zu können.

Wenn eine Idee weiterwächst
Manche Projekte enden nicht mit dem Workshop. Bei Citybloom Nature machten Schüler:innen einer Handelsakademie in Wien bei der Problemfindung eine Beobachtung: Auf einer schuleigenen Grünfläche wurden Lebensmittel angebaut, mit der Ernte passierte jedoch wenig. Mit den im Workshop erarbeiteten Ansätzen entwickelte das Team eine Lösung und verarbeitete die Ernte zu Marmeladen, Chutneys und Sirupen. Besonders beeindruckend war, was danach geschah: Das Projekt wurde vom nächsten Jahrgang weitergeführt. So wurde aus einer Idee eine Aufgabe, die nicht an einer Gruppe hängen blieb, sondern von Jahrgang zu Jahrgang weiterwirkte.

Warum gemmma wirkt
„Der Kern von gemmma ist die Selbstermächtigung der Jugendlichen. Sie erleben, dass sie selbst etwas verändern können, und stärken dabei Zukunftskompetenzen wie Offenheit, perspektivisches Denken, Empathie oder Zusammenarbeit", fasst Belinda Burger aus dem gemmma-Team zusammen. Was dies bewirken kann, zeigt sich manchmal erst später.

Wie bei Teilnehmer Leon Nessler, der zu Beginn kaum sprach. Wenn eine Frage an die Runde ging, antwortete er leise und zögerlich – einer, der da war, aber nicht ganz sichtbar. Leon gewann mit seinem Team und der Idee

> Hättet ihr nicht an uns geglaubt, hätten wir das nie geschafft."
>
> *Schüler:innen der Barbara Prammer Schule in Wien*

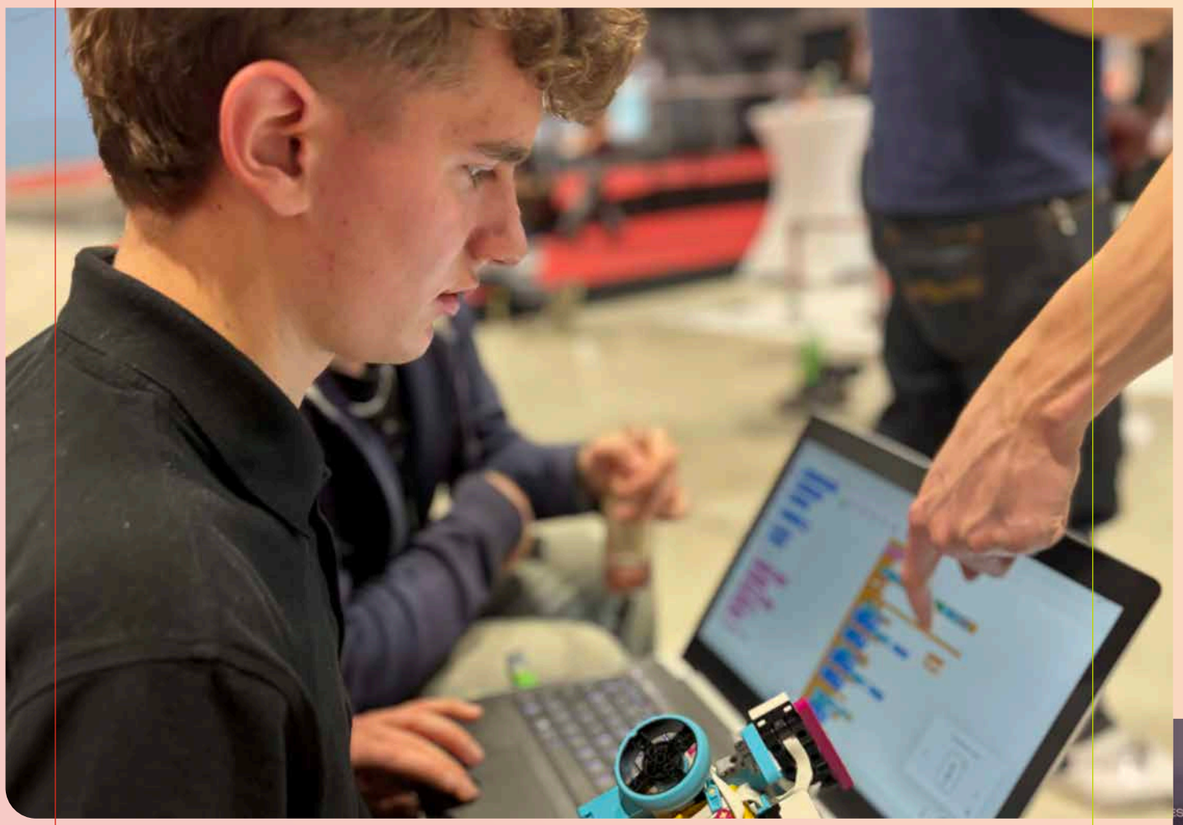
„Safe-Tat" den Preis für das beste Business Model. Später erzählte seine Lehrkraft, dass Leon weiter über sich hinausgewachsen sei. Er halte Referate, trete sicherer auf und habe einen der besten Praktikumsplätze seiner Klasse bekommen.

gemmma allein erklärt diese Entwicklung nicht. Persönlichkeit verändert sich nicht in dreieinhalb Tagen. Aber ein Workshop kann einen Moment schaffen, in dem jemand erstmals erlebt: Ich kann vorne stehen. Ich kann meine Idee vertreten. Andere hören mir zu. Ich kann etwas bewirken.

gemmma – gemeinsam möglich machen
gemmma entstand aus der Future Wings Challenge (siehe S. 86), einem Inkubatorprogramm für Erwachsene, die Bildungsprojekte entwickeln und unternehmerisch umsetzen. Und der Name beschreibt, wie gemmma arbeitet: Jugendliche erhalten keine fertigen Antworten. Sie bekommen Methoden, Raum und Vertrauen, um Fragen zu stellen, Lösungen zu entwickeln und an ihren Aufgaben zu wachsen.

Was im Zusammenspiel entsteht

VIELE PERSPEKTIVEN, EINE TGW WELT: BEI TGW LOGISTICS UND TGW FUTURE WINGS ARBEITEN MENSCHEN MIT UNTERSCHIEDLICHEN ERFAHRUNGEN, AUFGABEN UND IDEEN.



DOCH DORT, WO SIE IHR **WISSEN TEILEN UND GEMEINSAM NEUES ERPROBEN**, ENTSTEHT MEHR ALS EIN EINZELNES PROJEKT: ES ENTSTEHEN ERWEITERTE **LERN- UND ERFAHRUNGSRÄUME**, VON DENEN JUNGE MENSCHEN, MITARBEITER:INNEN UND ORGANISATIONEN GLEICHERMASSEN PROFITIEREN.

Sieben Monate für ein Labyrinth
Bei der RoboChallenge von TGW Logistics treten junge Technikbegeisterte mit selbst entwickelten Robotern gegeneinander an. 2026 stellten sich 120 Schüler:innen und Studierende in 32 Teams den Bewerben „Logistics Race“ und „Logistics Labyrinth“.

Mit dabei waren CAP.tains aus der CAP.-AUSBILDUNG (siehe S. 85). Rund sieben Monate lang hatten sie ihre LEGO-Roboter geplant, gebaut, programmiert und verbessert. TGW Logistics bot die Bühne und den industriellen Kontext; die Jugendlichen brachten ihr Wissen aus der Ausbildung in den Wettbewerb ein. Zwei CAP.-Teams erreichten im Labyrinth die Plätze eins und zwei. Wertvoll war auch der Weg dorthin: im Team Fehler zu finden, neu zu beginnen und zu erleben, dass Ausdauer irgendwann die richtige Kurve nimmt.

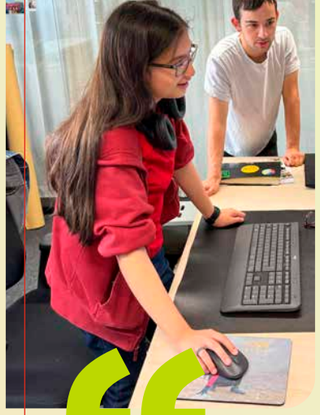
Ein Krafttier zum Einstecken
Beim Workshop „Laserkrafttier“ verbinden das INNERversum (siehe S. 92 ff.) und die GRAND GARAGE (siehe S. 42 f.) Innenweltarbeit mit Technik. Eine angeleitete Fantasiereise hilft Schüler:innen, ein Tier zu finden, das für ihre persönlichen Stärken steht. Sie zeichnen es und fertigen daraus in der GRAND GARAGE mit dem Lasercutter einen Schlüsselanhänger.

Später sprechen die Kinder darüber, wie ihnen dieses Symbol in schwierigen Situationen helfen kann. So wird aus einer inneren Vorstellung etwas, das sie in der Hand halten können – als Erinnerung an die eigenen Stärken und als Anker für mehr Selbstvertrauen und Sicherheit.

Ferien mit Superkräften
TGWkids ist das Ferienprogramm von TGW Logistics für Kinder von Mitarbeiter:innen. 2026 gestalteten Projekte von TGW Future Wings und Alumni der Future Wings Challenge (siehe S. 86) einzelne Programmpunkte. Beim INNERversum ging es um den Umgang mit herausfordernden Gefühlen, in der GRAND GARAGE entstanden leuchtende LED-Postkarten, und der Learning Circle (siehe S. 96 f.) suchte mit den Kindern nach ihren ganz persönlichen „Superkräften“. MonkeyMotion (siehe S. 88) brachte Bewegung in das Geschehen im Activity Garden von TGW Logistics in Marchtrenk, einem 9.000 Quadratmeter großen Areal mit Motorikpark, Sportplatz und Laufstrecke.



Die CAP.tains freuen sich über ihren zweiten Platz bei der RoboChallenge von TGW Logistics.



Die CAP.tains Carla Wigidak und Theodor Wegerer-Aglas während ihres Praktikums in der GRAND GARAGE

> Man ist hier zum Lernen, und das mindert die Nervosität.“
>
> *Carla Wigidak aus dem Cybertrack der CAP.-AUSBILDUNG*

Mit PowerUp! übten sich die Kids zudem in überzeugender Selbstpräsentation. Und während die Kinder Neues ausprobierten, bot das Programm ihren Eltern vor allem eines: Entlastung in den Ferien und eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Für TGW Logistics wird daraus Employer Branding, das nicht nur gut klingt, sondern im Familienalltag spürbar ist.

Lernen an echten Systemen
Wie aus Ausbildung berufliche Erfahrung wird, zeigen Carla Wigidak und Theodor Wegerer-Aglas aus dem Cybertrack der CAP.-AUSBILDUNG. Im Sommer 2025 absolvierten beide ihr Praktikum in der IT-Abteilung der GRAND GARAGE – Carla zum ersten, Theo zum zweiten Mal.

Sie setzten Server und virtuelle Maschinen auf, arbeiteten mit dem Linux-Betriebssystem und dem Sicherheitsprogramm OpenVAS, testeten Systeme und richteten IP-Adressen für intelligente Türschlösser ein. Dabei durften sie selbstständig arbeiten, ohne mit offenen Fragen allein zu bleiben. „Es war zum Großteil wirklich ein Lernpraktikum“, sagt Theo. Carla erlebte den Einstieg ähnlich: „Man ist hier zum Lernen, und das mindert die Nervosität.“ Die GRAND GARAGE gewann Unterstützung und lernte zugleich zwei mögliche Nachwuchskräfte in der Praxis kennen.

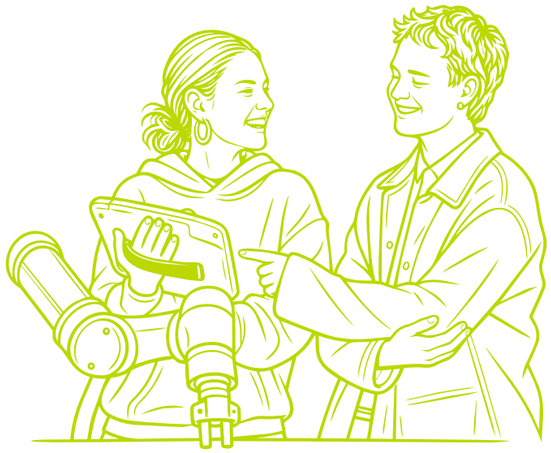
Synergie beginnt somit oft ganz unspektakulär: mit einer Einladung, einer offenen Tür oder der Frage, warum man etwas nicht gemeinsam versuchen sollte. Junge Menschen sammeln Erfahrungen, Mitarbeiter:innen erhalten Unterstützung und Organisationen entdecken neue Talente und Perspektiven. So wird aus einzelnen Begegnungen eine gelebte TGW Welt.

WAS WIR BEWEGEN

In der TGW Welt hat Bewegung viele Gesichter. Sie zeigt sich in effizienten Warenströmen ebenso wie in spürbaren Veränderungen im Geschäft unserer Kunden, für unsere Mitarbeiter:innen sowie im Leben junger Menschen und deren Begleiter:innen. Die Geschichten im folgenden Kapitel machen diese Wirkung sichtbar.

Funktioniert – aber wirkt es auch?

WAS WIR TUN, LÄSST SICH MESSEN. DOCH **WAS VERÄNDERN WIR DAMIT**? DIE TGW WELT RICHTET DEN BLICK VERSTÄRKT AUF DIE **TATSÄCHLICHE WIRKUNG** IHRES HANDELNS.



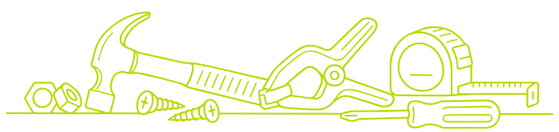
Die Maschinen waren vor Ort, das Geld investiert. Als die GRAND GARAGE (siehe S. 42 f.) 2019 eröffnet wurde, gehörte ein großer Maschinenpark zum Konzept. Die Bildungswerkstatt sollte jungen Menschen ermöglichen, mit Technologie zu experimentieren, eigene Ideen zu verwirklichen und ihre Potenziale zu entdecken. Einige Jahre später wurde ein beträchtlicher Teil der Maschinen wieder verkauft. Nicht, weil sie nicht funktionierten, sondern weil eine grundsätzlichere Frage auf den Tisch kam: Erreichen wir mit dem, was wir tun, tatsächlich noch das, wofür wir angetreten sind?

Die Antwort war unbequem. Unternehmenspartnerschaften, Raumvermietung und technische Workshops hatten zunehmend das Geschehen bestimmt. Solche Angebote können zwar einen Bildungsauftrag unterstützen, hatten hier jedoch so viel Gewicht bekommen, dass die Kernzielgruppe – junge Menschen und deren Begleitpersonen – sowie deren ganzheitliche Entwicklung in den Hintergrund gerieten.

„Der konventionelle Zugang wäre gewesen: Jetzt habe ich die Maschinen da – was kann ich mit den Maschinen noch machen?“, sagt Ruth Arrich-Deinhammer, Wirkungsverantwortliche bei TGW Future Wings. Stattdessen wurde vom gewünschten Ergebnis her gefragt, welche Entwicklung bei jungen Menschen ermöglicht werden soll und welche Angebote es dafür braucht. Die Konsequenz: Maschinen wurden verkauft, Programme verändert und Ressourcen neu ausgerichtet.

Vom Ergebnis her denken

Wirkung ist bei TGW Future Wings kein neues Thema. Seit vielen Jahren beschäftigt sich die Organisation damit, und nicht jeder Versuch war erfolgreich. Arrich-Deinhammer spricht davon, mit manchen Ansätzen „fulminant gescheitert“ zu sein. Eine wesentliche Erkenntnis: Wirkungsmanagement lässt sich weder an das Controlling delegieren noch mit einem IT-System erledigen. Es muss dort verankert sein, wo Ziele gesetzt, Entscheidungen getroffen und Ressourcen verteilt werden – in der Führung und in der täglichen Arbeit der Teams.





Was das konkret bedeutet, zeigt sich bereits am Anfang des Planungsprozesses. Bei TGW Future Wings steht zunächst die Frage: Was sollen junge Menschen durch ein Bildungsangebot für ihr Leben gewinnen? Die Antwort beschreibt das Wirkungsziel – also die gewünschte Veränderung bei der Zielgruppe. Erst danach wird festgelegt, welche Programme, Ressourcen und Qualitätsstandards es dafür braucht. Arrich-Deinhammer nennt dieses Vorgehen Rückwärtsplanung: Man beginnt dort, wo man ankommen möchte, und arbeitet sich zu den eigenen Handlungsmöglichkeiten zurück.

Ob ein Angebot tatsächlich die angestrebte Wirkung erzielt, ist damit aber noch nicht bewiesen. Zunächst steht dahinter nur eine Annahme, die überprüft werden muss. Bestätigt sie sich nicht, wird nachjustiert. Das kann auch bedeuten, ein gut nachgefragtes Angebot einzustellen. Denn volle Workshops zeigen zwar, dass ein Angebot angenommen wird, ob sich aber etwas bei den Teilnehmenden verändert, ist eine andere Frage.

Diese Unterscheidung beeinflusst auch die Ressourcenplanung. So zeigte sich, dass es für manche angestrebten Veränderungen nicht genügt, ausschließlich mit Jugendlichen zu arbeiten. Auch Lehrkräfte und andere Begleitpersonen prägen deren Alltag und können sie kontinuierlich in ihrer Entwicklung unterstützen. TGW Future Wings baute deshalb die Angebote für diese Gruppen aus.

Aus solchen Einzelentscheidungen ist inzwischen ein wirkungsorientierter Planungs- und Steuerungsprozess für die ganze Organisation entstanden. Führungskräfte und Teams prüfen regelmäßig, ob die richtigen Menschen erreicht werden, die Angebote die gewünschte Entwicklung ermöglichen und ob Zeit, Wissen und Geld sinnvoll eingesetzt sind.

> Rückwärtsplanung heißt: Man beginnt dort, wo man ankommen möchte, und arbeitet sich zu den eigenen Handlungsmöglichkeiten zurück.“
>
> ***Ruth Arrich-Deinhammer,***
> *Wirkungsverantwortliche*
> *TGW Future Wings*





Wirkungsindikatoren zeigen, ob wir auf dem richtigen Weg und schnell genug unterwegs sind und wo wir als lernendes System nachsteuern müssen.“

Martin Krauss,
Vorstandsvorsitzender
TGW Future Privatstiftung



Ohne unternehmerischen Erfolg gibt es weder Wachstum noch zusätzliche Arbeitsplätze noch die Möglichkeit, langfristig in Menschen, Technologien und Standorte zu investieren.“

Sebastian Wolf,
CFO, TGW Logistics

Mehr bewegen als Ware
Bei TGW Logistics sieht Wirkung naturgemäß anders aus. Ein Bildungsangebot und eine Intralogistikanlage lassen sich weder nach denselben Kriterien planen noch mit denselben Indikatoren beurteilen. Sebastian Wolf, CFO von TGW Logistics, setzt zunächst bei der wirtschaftlichen Grundlage an: „Ohne unternehmerischen Erfolg gibt es weder Wachstum noch zusätzliche Arbeitsplätze noch die Möglichkeit, langfristig in Menschen, Technologien und Standorte zu investieren.“

Der wirtschaftliche Erfolg von TGW Logistics allein zeigt jedoch noch nicht, welchen Wert eine Lösung für den Kunden schafft. Wirkung entsteht dort, wo sich durch die Anlage im täglichen Betrieb tatsächlich etwas verbessert und die Ziele des Kunden unterstützt werden. „Für uns beginnt Wirkung deshalb mit der Frage, was sich beim Kunden konkret verändern soll. Erst wenn wir diese Ziele verstehen, können wir gemeinsam die passende Lösung entwickeln“, sagt Wolf. Diese kann dann durchaus von der ursprünglichen Vorstellung des Kunden abweichen, den angestrebten Nutzen aber besser erreichen.

Diesen Anspruch übersetzt TGW Logistics in einen beratenden Vertriebsansatz, das „Consultative Selling“. Dabei werden neben den geschäftlichen Zielen auch andere Faktoren betrachtet, wie bestehende Prozesse, die Qualifikation der Mitarbeiter:innen und die organisatorischen Voraussetzungen des Kunden.

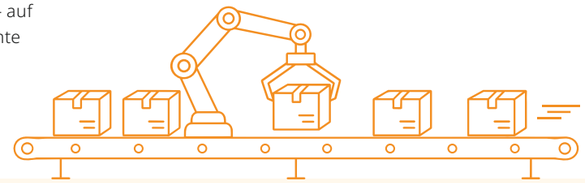
Die frühe Klärung schafft die Grundlage dafür, dass die Lösung ihren erwarteten Nutzen über viele Jahre entfalten kann. Hier treffen sich dann auch wieder die Perspektiven von TGW Logistics und TGW Future Wings: Ausgangspunkt ist die Veränderung, die erreicht werden soll. Daraus ergibt sich, welches Angebot sinnvoll ist.

Wenn aus Anspruch Wirklichkeit wird
Für Martin Krauss, Vorsitzender des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung und des Aufsichtsrats von TGW Logistics, verbindet Wirkung die Vision der TGW Welt mit dem konkreten Handeln. „Unsere Stiftungsphilosophie und die Zukunftsbilder beschreiben, wofür wir stehen und wohin wir uns entwickeln wollen. Wirkungsindikatoren zeigen, ob wir auf dem richtigen Weg und schnell genug unterwegs sind und wo wir als lernendes System nachsteuern müssen.“ Das schafft Orientierung für die eigenen Entscheidungen sowie Glaubwürdigkeit gegenüber Mitarbeitenden, Kunden und Partnern.

Dafür verbindet die TGW Welt eine klare Wirkungslogik mit einem Indikatorensystem. Die Indikatoren liefern quantitative und qualitative Hinweise darauf, was sich wie gewünscht entwickelt und wo nachjustiert werden muss. „Wir messen nicht um des Messens willen. Die Erkenntnisse sollen uns helfen, zu reflektieren und Entscheidungen zu treffen – auf der Ebene einzelner Projekte ebenso wie für das gesamte Portfolio“, sagt Krauss.

Dabei wird Wirkung nicht erst im Nachhinein betrachtet. Das in der TGW Welt angewandte Fundamentalprinzip richtet den Blick auf Frühzeitigkeit und Ganzheitlichkeit: Je früher relevante Entwicklungen erkannt und in ihren Zusammenhängen verstanden werden, desto größer sind die Möglichkeiten, diese zu beeinflussen. „Nicht erst auf das Ergebnis warten, sondern frühe Signale nutzen, solange sich die Entwicklung noch beeinflussen lässt“, beschreibt Krauss den Gedanken dieser Vorsteuerung.

Wenn Wirkung Konsequenzen hat
Wirkung wird damit dort konkret, wo Erkenntnisse bestehende Pläne verändern. Bei TGW Logistics kann das bedeuten, eine angefragte Lösung in der Planung oder sogar während der Realisierung neu zu denken, weil sie den angestrebten Kundennutzen noch nicht optimal erreicht. Bei TGW Future Wings kann ein Angebot verändert oder eingestellt werden, obwohl es gut angenommen wird. Und manchmal stehen Maschinen zum Verkauf, in die einige Jahre zuvor bewusst investiert wurde. Gerade solche Entscheidungen zeigen, ob Wirkung tatsächlich eine Steuerungsgröße ist – oder nur eine gute Absicht.



Beispielhafte Wirkungskette bei TGW Logistics

Input: was eingesetzt wird	Mitarbeiter:innen. Know-how, Kapital, Technologie
Output: was TGW Logistics liefert	Automatisierungslösungen, Sotware, Serviceleistungen
Outcome: was sich beim Kunden verbessert	Produktivität, Effizienz, Qualität, Ergonomie, Liefersicherheit
Impact beim Kunden: was langfristig ermöglicht wird	Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltiges Wachstum, attraktivere Arbeitsplätze
Imact für die Gesellschaft: wozu die Lösung beitragen kann	Ressourceneffizienz, Versorgungssicherheit, Förderung von Beschäftigung oder Innovation, Gesundheit, Wohlstand

Die hier abgebildete Wirkungskette verdeutlicht, wie aus eingesetzten Ressourcen und konkreten Leistungen Veränderungen beim Kunden und darüber hinaus entstehen können.

Heute bauen für 2036 und darüber hinaus

MARKS & SPENCER (M&S) GEHÖRT ZUM BRITISCHEN ALLTAG: DAS SANDWICH FÜR DIE MITTAGSPAUSE, SUSHI FÜR UNTERWEGS, FRISCHE LEBENSMITTEL FÜR DEN ABEND ODER FÜR DAS TRADITIONELLE WEIHNACHTSESSEN. WAS IM REGAL SELBSTVERSTÄNDLICH WIRKT, IST DAS ERGEBNIS EINER ENG GETAKTETEN LIEFERKETTE – DENN EIN FRISCH PRODUZIERTES SANDWICH WIRD NICHT BESSER, WENN ES LANGE IN EINEM DISTRIBUTIONSZENTRUM LIEGT. DIE UHR TICKT ALSO.



Mit mehr als 1.000 Filialen und einem weiter wachsenden Geschäft stößt das bestehende Logistiknetz der Lebensmittelsparte M&S Food allerdings zunehmend an seine Grenzen, denn mehr Kunden benötigen mehr Ware. Die naheliegende Antwort wären zusätzliche kleine Lagerstandorte. Marks & Spencer entschied sich jedoch nach einer Lieferketten-Analyse für einen anderen Weg: Warenströme sollen künftig an größeren, leistungsfähigeren Standorten gebündelt und stärker automatisiert werden. Das reduziert Schnittstellen im Netzwerk, schafft zusätzliche Kapazität und soll die Versorgung der Filialen wirtschaftlicher machen.

Ein zentraler Baustein dieser Neuordnung entsteht in Daventry, rund 130 Kilometer von London entfernt. Im November 2025 beauftragte Marks & Spencer TGW Logistics mit dem Bau des nationalen Distributionszentrums für ungekühlte Lebensmittel sowie eines regionalen Distributionszentrums für Kühlwaren, die ab 2029 bis zu 500 Filialen mit Lebensmitteln versorgen. Damit wird der Standort zum Taktgeber der täglichen Warenversorgung. „Das regionale Kühlwarenzentrum ist für den Betrieb von M&S von entscheidender Bedeutung. Wenn die Automatisierung ausfällt, fehlen schon am nächsten Tag Produkte in den Filialen. Ein Systemstillstand ist daher keine Option“, bringt Craig Mitchell, Sales Project Manager der Customer Unit Northern Europe bei TGW Logistics, die Bedeutung des Projekts auf den Punkt.

Für Marks & Spencer ist Daventry die bislang größte Investition in die eigene Lieferkette, und es ist zugleich einer der größten Einzelaufträge in der Geschichte von TGW Logistics.

Viele Waren, ein gemeinsamer Weg
Die Größe allein macht Daventry allerdings nicht zum anspruchsvollen Projekt. Entscheidend ist, was darin geschieht, denn es treffen völlig unterschiedliche Warenwelten aufeinander: der Ambient-Bereich mit ungekühlten Produkten wie Konserven und der Chilled-Bereich mit gekühlten Frischeprodukten wie Salaten, Fleischwaren oder Sandwiches.

Im Kühlbereich können die Waren in standardisierten M&S-Behältern nahezu ohne manuelle Eingriffe durch das automatisierte System laufen. Das spart Arbeitsschritte und Zeit. Für den Versand werden die Produkte so bereitgestellt, dass Rollcontainer passend zu den Abläufen in den Filialen beladen werden können. Dort erleichtert das die Entnahme und das Einräumen. Gemeinsam mit der Neuordnung des Logistiknetzes sollen diese Verbesserungen zusätzliche Kapazität schaffen, die Filialversorgung beschleunigen und dazu beitragen, die Logistikkosten um bis zu 20 Prozent zu senken.



> Wenn die Automatisierung ausfällt, fehlen schon am nächsten Tag Produkte in den Filialen. Ein Systemstillstand ist daher keine Option.“

Craig Mitchell,
Sales Project Manager Customer Unit Northern Europe, TGW Logistics

Die beiden Temperaturbereiche sind allerdings nur ein Teil der Komplexität. Hinzu kommt die Warenvielfalt im Ambient-Bereich.

7.000 unterschiedliche Antworten
Auf dem Papier ist Lebensmittellogistik schnell erklärt: Ware kommt rein, wird gelagert, für die Filialen zusammengestellt und wieder versandt. Dann kommt die Realität. Rund 7.000 Artikel bewegen sich durch das Distributionszentrum. Unterschiedliche Größen, Formen und Verpackungen treffen auf Behälter, Paletten und Rollcontainer zum Weitertransport. Die Automatisierung muss sich an diese reale Warenwelt anpassen – nicht umgekehrt.

TGW Logistics verbindet dafür mehrere Technologien zu einem durchgängigen Warenfluss. Mobile Quba-Roboter bringen Paletten vom Wareneingang selbstständig zum nächsten Ziel. Shuttle-Fahrzeuge lagern Waren auf mehreren Ebenen ein und aus und stellen sie in der benötigten Reihenfolge bereit. OmniStax-Roboter setzen die Kartons anschließend vollautomatisch auf Paletten oder Rollcontainer. Fördertechnik verbindet diese Schritte mit dem Versand.

Vertrauen beginnt nicht auf Zuruf
Doch es geht nicht nur um technisch überzeugende Lösungen. Für den Zuschlag von Marks & Spencer musste TGW Logistics auch zeigen, dass das Unternehmen ein Projekt dieser Dimension zuverlässig umsetzen kann. Daher wurden Leistungsdaten geprüft, Warenflüsse simuliert, langjährige Referenzanlagen besucht und passende Konzepte in gemeinsamen Workshops entwickelt. Varianten wurden diskutiert, verändert und manchmal auch wieder verworfen. Aus den komplexen Anforderungen von Marks & Spencer und dem langjährigen Know-how des Teams von TGW Logistics entstand so Schritt für Schritt nicht nur ein zielführendes Gesamtkonzept, sondern auch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

„Gemeinsam haben wir eine Lösung entwickelt, die auf die zukünftigen Anforderungen im Lebensmittel-Einzelhandel ausgerichtet ist und neue Maßstäbe bei Innovation und Effizienz setzt. Unsere Technologie unterstützt dabei das langfristige Wachstum von M&S Food“, betont Joel Garbutt, Chief Sales Officer der Customer Unit North Europe bei TGW Logistics.

Unterstützt wird diese Zusammenarbeit auch durch die räumliche Nähe. Durch seine globale Aufstellung liegt der britische Standort von TGW Logistics nur rund 30 Minuten von Daventry entfernt. Das erleichtert nicht nur die Planung, sondern auch die Umsetzung – auf der Baustelle und im laufenden Betrieb. Für ein System, von dem jeden Morgen die Warenversorgung zahlreicher Stores abhängt, ist das mehr als geografische Nähe. Es bedeutet: Die Menschen, die Verantwortung tragen, sind auch dann noch da, wenn aus dem Projekt längst täglicher Betrieb geworden ist. Und genau darauf kommt es an – denn mit der Inbetriebnahme beginnt eigentlich erst der längste Teil der gemeinsamen Geschichte.

Der Blick in die Glaskugel
Ein Teil der Aufgabe lässt sich allerdings weder berechnen noch auf einer Referenzanlage besichtigen: die Zukunft. Und da Daventry über Jahrzehnte arbeiten soll, muss man in der Planung bis 2036 und darüber hinaus denken. Nur: Wie baut man heute für 2036? Niemand weiß, welche Produkte Marks & Spencer dann verkaufen wird, wie sie verpackt sein werden oder welche Technologien bis dahin zum Standard gehören. Anforderungen, die heute wichtig erscheinen, können verschwinden – andere, an die heute niemand denkt, selbstverständlich geworden sein.

Michael Schedlbauer, Vice President Market Development Grocery bei TGW Logistics, beschreibt dieses Dilemma so: „Man investiert heute in eine Anlage, obwohl niemand weiß, wie die Welt in zehn Jahren aussehen wird – oder auch nur in fünf."

TGW Logistics muss die Zukunft deshalb nicht kennen. Das System muss mit ihr umgehen können. Es soll neue Produkte und Verpackungen verarbeiten, zusätzliche Mengen aufnehmen und sich technologisch weiterentwickeln lassen. Komponenten werden ersetzt, Software wird aktualisiert und Systeme kommen hinzu, die es heute vielleicht noch gar nicht gibt. Zukunftsfähigkeit heißt daher nicht, 2036 vorherzusagen, sondern möglichst viele Möglichkeiten offenzuhalten.

Was bleibt, wenn sich alles verändert
Mit der Inbetriebnahme von Daventry endet die Zusammenarbeit nicht. Dann beginnt ein ebenso wichtiger Teil: Die Anlage muss gewartet, optimiert, weiterentwickelt und modernisiert werden. Marks & Spencer entscheidet sich daher nicht nur für ein System, sondern auch für einen Partner, von dem das Unternehmen erwartet, dass er diesen Weg langfristig begleitet. Darauf ist TGW Logistics auch durch sein Eigentümermodell ausgerichtet. Als Stiftungsunternehmen kann es nicht verkauft werden. Auch bleibt ein Großteil der Gewinne im Unternehmen und fließt zurück in den Kompetenzaufbau von Mitarbeiter:innen sowie die Entwicklung von Technologie und Infrastruktur. Für Marks & Spencer bedeutet das eine konsistente Betreuung über die Inbetriebnahme hinaus. Kontinuität bedeutet dabei nicht, dass alles unverändert bleibt. Sie bedeutet, dass sich die Anlage weiterentwickeln kann, ohne ihre Verlässlichkeit zu verlieren.

> Man investiert heute in eine Anlage, obwohl niemand weiß, wie die Welt in zehn Jahren aussehen wird – oder auch nur in fünf."
>
> ***Michael Schedlbauer,***
> *Vice President Market Development Grocery*
> *TGW Logistics*

Der Anspruch an Daventry reicht deshalb weit über den erfolgreichen Start hinaus. Das Distributionszentrum muss auch 2036 noch zum Sortiment und zur Filialstruktur von Marks & Spencer passen und TGW Logistics auch dann noch der Partner sein, der seine Weiterentwicklung möglich macht. Der eigentliche Gradmesser bleibt dabei derselbe wie am ersten Betriebstag: volle Regale in den Filialen. Denn wenn Kund:innen auch 2036 ihr Sandwich oder Sushi dort finden, wo sie es erwarten, hat Daventry seine Aufgabe erfüllt.



Der Quba von TGW Logistics: Unterfahr-Roboter für Rollwagen (vorne) und das kompakte AMR-Modell für Behälter (hinten)

Daventry in Zahlen



Stingray, ein hochleistungsfähiges Shuttle-System von TGW Logistics

24 **18 Depalettierer sowie**
24 **AutoStax-Systeme** und **8 Anlagen** zur automatisierten Beladung von Rollcontainern

Hochregallager mit **19** **Gassen** und **70.000 Stellplätzen**

99 mobile **Quba-Roboter**

Shuttle-Lager mit **22 Gassen** und **260.000 Stellplätzen**

11 km **KingDrive-Fördertechnik** und 4 km **Palettenfördertechnik**

Arbeit am offenen Herzen

BEI **GANTER WIRD MODERNISIERT**, WÄHREND DER BETRIEB WEITERLÄUFT. WIE TGW LOGISTICS BESTEHENDE **LOGISTIK-TECHNIK ERNEUERT**, OHNE DIE ABLÄUFE AUS DEM TAKT ZU BRINGEN.

Bei einem Neubau ist vieles einfacher. Man plant die Logistik, schafft den nötigen Platz und kann im besten Fall sogar das Gebäude an die Anlage anpassen. Beim baden-württembergischen Normteilespezialisten Ganter ist die Ausgangssituation genau umgekehrt: Die Gebäude stehen. Die Logistik läuft. Kunden warten auf ihre Bestellungen. Und mitten in diesem laufenden System soll verändert, erweitert und modernisiert werden. Thomas Witzeneder, Head of Sales and Solutions Design Retrofit bei TGW Logistics, hat dafür ein treffendes Bild: „Wir arbeiten am offenen Herzen." Denn während umgebaut und erweitert wird, muss Ganter weiter lieferfähig bleiben. Stillstand ist keine Option.

Vom Laufzettel zum Shuttle

Wie sehr sich dieses „Herz" bereits verändert hat, zeigt ein Blick zurück. Als die Zusammenarbeit von Ganter und TGW Logistics 1999 begann, gingen viele Mitarbeiter:innen noch mit Laufzetteln durch das Lager und trugen Artikel aus unterschiedlichen Bereichen manuell zusammen.



Ralf Beitlich,
Abteilungsleiter Logistik Ganter

Thomas Witzeneder,
Head of Sales and Solutions Design Retrofit TGW Logistics

Seitdem ist die Intralogistik gemeinsam mit dem Unternehmen gewachsen: Ein automatisches Kleinteilelager, ein Hochregallager für Paletten, zusätzliche Kommissionierbereiche und mehrere Modernisierungen kamen hinzu. Auch die Software wurde laufend weiterentwickelt. Aus einzelnen Projekten entstand so ein Gesamtsystem, das heute mehr als 70.000 unterschiedliche Normelemente bewegt und weiter wächst. „Wir haben ein stetiges Wachstum bei Produkten und Varianten in verschiedenen Größen sowie Geometrien. Diese Vielfalt macht eine Erweiterung notwendig, um auch für die Zukunft optimal aufgestellt zu sein", erklärt Ralf Beitlich, Abteilungsleiter Logistik bei Ganter. Genau hier liegt die besondere Herausforderung eines Retrofit-Projekts – also der Erweiterung oder Modernisierung einer bestehenden Anlage.

Wenn die Realität mitplant

Denn Retrofit ist nicht einfach das Erweitern von bestehenden Systemen mit neuer Technologie. Gebäude, Höhen, Wege, Fluchtwege, Schnittstellen und laufende Prozesse sind vorgegeben. Die neue Lösung muss sich in diese Realität einfügen.

Witzeneder spricht mit einem Augenzwinkern von „Zauberei". Die vermeintliche Magie hat jedoch eine nüchterne Grundlage: TGW Logistics analysiert Umschlagsdaten, Artikelstrukturen, Volumina und Gebäudegrenzen, bevor die technische Lösung festgelegt wird. Bestehende Infrastruktur wird dort weitergenutzt, wo sie ihren Zweck zuverlässig erfüllt, und ergänzt oder modernisiert, wo neue Anforderungen bestehen.

Im aktuellen Projekt errichtet TGW Logistics bis 2027 ein Shuttle-System mit rund 80.000 zusätzlichen Stellplätzen. Im Wareneingang übernimmt ein mobiler Roboter das automatische Depalettieren sowie Palettieren und versorgt Shuttle- sowie Hochregallager mit Nachschub. Das entlastet Mitarbeiter:innen bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten. Neue Kommissionierplätze und die Modernisierung des Lagerverwaltungssystems verbinden die Erweiterung mit der bestehenden Anlage.

Die neue Technik trifft dabei auf eingespielte Prozesse und Menschen, die auf neue Handgriffe und Routinen stoßen. Deshalb werden die veränderten Abläufe Schritt für Schritt eingeführt und verständlich gemacht, damit aus einer technischen Leistung eine Lösung wird, die auch im Arbeitsalltag trägt.

Umbau im laufenden Betrieb

Welche Technologie eingesetzt wird, ist aber nur die eine Hälfte der Fragestellung. Ebenso entscheidend ist, wie sie in das gewachsene System integriert wird. Dafür entwickelte TGW Logistics ein Migrationsszenario, das Eingriffe an technischen, digitalen und betrieblichen Schnittstellen mit dem laufenden Betrieb abstimmt. So wird nicht einfach eine neue Technik neben die bestehende gestellt. Aus mehreren Generationen von Mechanik und Software entsteht ein verlässlich funktionierendes Gesamtsystem.

Für Ganter schafft die Erweiterung zusätzliche Kapazität, ohne funktionierende Infrastruktur vorschnell zu ersetzen oder automatisch neue Flächen zu beanspruchen.

Gemeinsam in Bewegung

Fast drei Jahrzehnte Kooperation hinterlassen Spuren – nicht nur in der Anlage, sondern auch in der Art, wie Ganter und TGW Logistics zusammenarbeiten: auf Augenhöhe und in einem partnerschaftlichen Miteinander. Das bedeutet nicht,

> Wir haben ein stetiges Wachstum bei Produkten und Varianten in verschiedenen Größen sowie Geometrien. Diese Vielfalt macht eine Erweiterung notwendig, um auch für die Zukunft optimal aufgestellt zu sein."
>
> ***Ralf Beitlich,***
> *Abteilungsleiter Logistik Ganter*

dass jeder Entwicklungsschritt konfliktfrei verläuft. Eine langfristige Partnerschaft bewährt sich schließlich nicht darin, unterschiedlichen Meinungen auszuweichen. Sie bewährt sich darin, gemeinsam am Tisch zu sitzen und eine Lösung zu finden, mit der beide Seiten weiterarbeiten können.

Gerade diese Fähigkeit hat die schrittweise Entwicklung der Anlage über fast drei Jahrzehnte möglich gemacht. Das aktuelle Retrofit setzt diese gemeinsame Geschichte fort. Und vielleicht ist das die anspruchsvollste Form von Fortschritt: nicht alles neu zu bauen, sondern dafür zu sorgen, dass Bestehendem immer wieder eine Zukunft eröffnet wird.



Ganter Norm Logistikgebäude
Furtwangen, Deutschland



In Deutschland entsteht ein neues Distributionszentrum für Galaxus.

GALAXUS

Wenn E-Commerce größer gedacht wird

Galaxus, der Schweizer E-Commerce-Marktführer, wächst in Europa. Dafür braucht es mehr als nur zusätzliche Lagerfläche: Die Logistik muss ein wachsendes Sortiment und steigende Bestellmengen bewältigen.
Im Süden Deutschlands, rund 30 Kilometer von der Schweizer Grenze entfernt, entsteht deshalb ein neues Distributionszentrum – eines der größten Projekte von TGW Logistics. Die Anlage wächst in zwei Ausbaustufen: Ab 2027 soll das Schweizer Lager in Wohlen beliefert werden, ab 2028 werden auch Endkunden in der Schweiz und in der EU bedient. Im Endausbau sind mehr als 900.000 Stellplätze im Shuttle-Lager und weitere 300.000 im Kleinteilelager verfügbar. Ein Taschensorter übernimmt die Zusammenführung von Artikeln aus verschiedenen Bereichen zur fertigen Bestellung.
Die Kombination als Gesamtsystem verkürzt Durchlaufzeiten und beschleunigt die Auslieferung. Zur Sicherstellung der Funktionalität und der Leistungsfähigkeit wurde vor Vertragsabschluss ausführlich getestet: Eine Systemsimulation untersuchte Leistung und Skalierbarkeit, Testaufbauten die Ergonomie der Arbeitsplätze. Die Vorbereitung baute auf einer Zusammenarbeit auf, die bereits 2018 begann. Für den Zuschlag zählten aber nicht nur Vertrauen, sondern auch die Erfahrung als Generalunternehmer sowie das Eigentümermodell von TGW Logistics, das einen Verkauf ausschließt und damit Kontinuität schafft. Oder wie es Thomas Kretz, Managing Director Schweiz bei TGW Logistics, auf den Punkt bringt: „Bei Großprojekten müssen Technik, Software und Service als leistungsfähiges Gesamtsystem funktionieren. Und genau dafür übernehmen wir als Generalunternehmer die Verantwortung."



Thomas Kretz,
Managing Director Schweiz
TGW Logistics

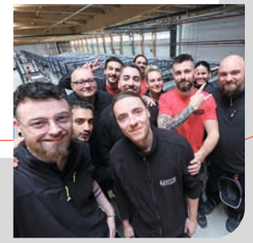
INTERSPORT

Wenn Vertrauen messbar wird

980 Filialen und saisonale Spitzen: Die Logistik von INTERSPORT Frankreich muss vieles gleichzeitig bewältigen. Für das neue Fulfillment Center in Saint-Vulbas (FR) setzte das Unternehmen nach dem Referenzprojekt in Österreich erneut auf TGW Logistics.
Patrick Teissier, Director Sales bei TGW Logistics in Frankreich, beschreibt den Anspruch hinter der Partnerschaft so: „Füreinander da sein heißt: Wir reichen Verantwortung nicht weiter. Vertrieb, Projektumsetzung und Service bleiben von den Tests bis in den laufenden Betrieb verbunden. Läuft etwas nicht nach Plan, lösen wir es gemeinsam mit dem Kunden."

Vertrauen allein bewegt aber noch keinen Karton. Im Zentrum der im März 2026 eröffneten Anlage steht deshalb FlashPick, das Ware-zur-Person-System von TGW Logistics. Mehr als 80.000 Lagerplätze im Shuttle-System schaffen Kapazität, an 18 ergonomischen PickCenter-Arbeitsplätzen kommen die Artikel automatisch zu den Mitarbeitenden. Im Versand stellen drei AutoStax-Roboter bis zu 1.500 Kartons pro Stunde auf Paletten zusammen. Erweiterungen sind bereits mitgeplant, damit die Lösung mit neuen Anforderungen wachsen kann. Der Nutzen zeigt sich im Betrieb. „Nach 20 Wochen hatten wir unsere Ziele bereits übertroffen: Die Produktivität der Auftragsvorbereitung hat sich verachtfacht, jene der Palettierung vervierfacht", sagt Frédéric Grassart, Logistikdirektor von INTERSPORT Frankreich. Der stärkste Vertrauensbeweis steht damit nicht im Vertrag, sondern liegt im Betrieb: mehr Leistung, schneller versorgte Filialen, Raum für weiteres Wachstum und ein wertschätzendes Miteinander.





DM DROGERIE MARKT

Zweimal dm, zweimal neu gedacht



Werner Weißböck,
Sales Project Manager
TGW Logistics

Ein zweiter Auftrag ist ein klarer Vertrauensbeweis. Nach dem Distributionszentrum im österreichischen Kronstorf setzt dm drogerie markt auch in Wustermark bei Berlin auf TGW Logistics.
Beide Partner verbindet dabei eine gemeinsame Haltung: Lösungen offen zu entwickeln und Entscheidungen am Nutzen zu messen. Die Partnerschaft ist aber nur das Fundament, keine Blaupause. Denn für das wachsende Sortiment – vor allem bei kleinen Artikeln wie dekorativer Kosmetik – braucht dm drogerie markt eine Lösung, die mehr leistet, mit dem Bedarf wächst und die Filialen schneller versorgt. Das prägte die Planung von Beginn an. Statt eines fertigen Konzepts waren zunächst nur Standort, benötigte Leistung und Abläufe definiert. Daraus entwickelten dm und TGW Logistics ein Vorzeigeprojekt für die Drogeriemarkt-Branche, das Lagerung, automatisierte Auftragszusammenstellung und internen Transport verbindet. Rund 190.000 Lagerplätze für Behälter schaffen Raum für Wachstum. 30 RovoFlex-Roboter stellen die Aufträge zusammen – jeder kann bis zu 1.700 Artikel pro Stunde greifen –, um den Transport kümmert sich eine Flotte von 70 mobilen Quba-Robotern. Die Offenheit der Planungsphase gilt auch für die Technik. „Entscheidend ist, dass jede Komponente zur Aufgabe passt und das Gesamtsystem für dm den größten Nutzen schafft", erklärt Werner Weißböck, Sales Project Manager bei TGW Logistics. Ab Juni 2029 soll die neue Anlage ein wachsendes Sortiment schneller in die dm-Märkte bringen. Der eigentliche Erfolg zeigt sich damit nicht im Logistikzentrum, sondern im Regal: mehr Auswahl, schneller verfügbar.





Zweimal Logistik der Zukunft: das Distributionszentrum in Kronstorf (unten) und das neue Logistikzentrum in Wustermark bei Berlin (oben)

Referenzprojekte



Werner Häupl,
Key Account Manager
TGW Logistics

Wenn Leistung unter null beginnt

LINEAGE

Minus 30 Grad verzeihen keine Schwächen. Shuttle-Systeme, Fördertechnik und Palettierroboter müssen auch bei extremer Kälte zuverlässig funktionieren. Diese Technologien liefert TGW Logistics für ein neues Distributionszentrum von Lineage in Hutchins bei Dallas (US), dem weltweit größten 3PL-Anbieter von temperaturgeführten Lager- und Logistikdienstleistungen.

Der Standort beeindruckt durch seine hohe Umschlagkapazität und logistische Bedeutung: Hier entsteht eines der weltweit größten und modernsten temperaturgeführten Logistikzentren. Die Automatisierung ermöglicht hohen Durchsatz, kürzere Durchlaufzeiten und bessere Ergonomie. Doch kälteresistente Technik allein ergibt noch keine Lösung. Schon vor dem Auftrag brachte Lineage seine operative und Data-Science-Perspektive ein, TGW Logistics seine Lösungs- und Technologiekompetenz.

Für Werner Häupl, Key Account Manager von TGW Logistics, funktioniert das nur mit Offenheit: „Probleme müssen auf den Tisch, bevor sie Zeitplan oder Leistung gefährden. Das ist nicht immer angenehm, gibt uns aber die Chance, gemeinsam gegenzusteuern."

Seit mehr als fünf Jahren arbeiten Lineage und TGW Logistics zusammen. Mit dem bislang größten gemeinsamen Projekt erreicht die Partnerschaft eine neue Dimension – und TGW Logistics setzt ein starkes Signal im Wachstumsmarkt USA. Ende 2027 geht die Anlage in Betrieb. Dann muss sich die gemeinsame Lösung bewähren: jeden Tag bei bis zu minus 30 Grad.

Für extreme Kälte gerüstet: TGW Logistics automatisiert das neue temperaturgeführte Distributionszentrum von Lineage in Hutchins bei Dallas, Texas.



Referenzprojekte



3D-Rendering des geplanten hochautomatisierten Distributionszentrums von Bausch + Lomb mit maßgeschneiderten Lösungen von TGW Logistics

BAUSCH + LOMB

Wenn Intralogistik bis zum Briefkasten reicht

Kontaktlinsen, chirurgische Instrumente und Pharmazeutika sind sensible Produkte, die äußerst zuverlässige Logistikprozesse erfordern, um sicherzustellen, dass die richtigen Bestellungen an den richtigen Kunden geliefert werden. Als führender Hersteller von Medizinprodukten legt Bausch + Lomb daher großen Wert auf Prozesssicherheit, Qualität und Systemverfügbarkeit in seiner Logistik. Für den erfolgreichen Healthcare-Spezialisten genügte sein über Jahrzehnte gewachsenes Intralogistiksystem diesen Ansprüchen zunehmend nicht mehr. Im niederländischen Aalsmeer ersetzt Bausch + Lomb deshalb das bestehende System durch ein neues. Es soll Kosten senken, Wachstum ermöglichen und die Arbeitsbedingungen verbessern. Die Inbetriebnahme ist für November 2027 geplant.

„Unser Anspruch ist nicht, dem Kunden bereits zu Beginn eine fertige Lösung vorzusetzen. Wir wollen zuerst seine Bedürfnisse, Abläufe und Kostentreiber verstehen und daraus das System entwickeln, das auf seine Anforderungen maßgeschneidert ist", sagt Neeltje Gubbels, Sales Project Manager bei TGW Logistics.

Für Bausch + Lomb bedeutet das einen durchgängigen Warenfluss vom Wareneingang bis zum Versand. In einem automatisierten Shuttle-Lager mit 150.000 Stellplätzen bewegen rund 300 Roboter maximal 8.700 Behälter pro Stunde. An 20 ergonomischen Kommissionier-Arbeitsplätzen kommen die Produkte automatisch zu den Mitarbeiter:innen.

Im Mittelpunkt der Planungsphase standen aber nicht nur die Lagerabläufe, sondern auch die Logistikkosten der Lieferkette. Infolgedessen wurde eine Verpackungslösung für kleine Kontaktlinsen-Sendungen entwickelt, die direkt in den Briefkasten zugestellt werden können. Dies bringt Bausch + Lomb klare wirtschaftliche Vorteile, da die Transportkosten dadurch erheblich gesenkt werden.

Mit dem neuen System entsteht nun ein zukunftsfähiges Distributionszentrum, das leistungsfähige Abläufe, Kosteneffizienz und Skalierbarkeit verbindet – und Bausch + Lomb langfristig Raum für weiteres Wachstum gibt.



Neeltje Gubbels,
Sales Project Manager
TGW Logistics

Wenn aus Erfolg Teilhabe wird



MITARBEITER:INNEN PRÄGEN DIE ENTWICKLUNG VON TGW LOGISTICS. DIE **DUALE MITARBEITER:INNEN-BETEILIGUNG** VERBINDET DIESEN BEITRAG MIT KONKRETER TEILHABE.

Unternehmenserfolg entsteht nicht durch Technologie allein. Er entsteht durch Menschen, die jeden Tag ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Leidenschaft einbringen. Bei TGW Logistics wird aus diesem Gedanken ein konkretes Versprechen: Ist das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich, werden auch die Mitarbeiter:innen an diesem Erfolg beteiligt. Die Duale Mitarbeiter:innen-Beteiligung, kurz DMB, verbindet dabei Mitverantwortung und Teilhabe. Zugleich überlässt sie es nicht allein dem Unternehmen, zu definieren, was eine Beteiligung wertvoll macht.

Die Sache mit der Kuh

Ludwig Szinicz, Mitgründer von TGW Logistics, beschrieb das Prinzip hinter der DMB mit einem Bild, das man nicht so schnell vergisst: TGW Logistics ist wie eine Kuh, die sorgfältig gepflegt werden muss, um gute Milch geben zu können, die fair und klug verteilt werden soll. So ungewöhnlich die Kuh als Bild zunächst erscheint, so präzise bringt sie dieses Verhältnis auf den Punkt, denn ohne wirtschaftlichen Erfolg gibt es nichts zu verteilen. Wird er gemeinsam erreicht, soll er auch bei jenen ankommen, die ihn möglich gemacht haben.

Genau dieses Zusammenspiel macht die Beteiligung dual. „Dual bedeutet, dass Mitarbeiter:innen Mitverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens übernehmen. Im Gegenzug beteiligt das Unternehmen sie am Erfolg“, erklärt Astrid Heuzonter, Senior Vice President People and Culture bei TGW Logistics. So verbindet TGW Logistics einen klaren Leistungsanspruch mit einem Menschenbild, das auf Eigenverantwortung setzt.

Damit das nicht nur ein schönes Versprechen bleibt, folgt die DMB transparenten Regeln. Wie viel verteilt werden kann, hängt von der Profitabilität ab. Wer welchen Anteil erhält, richtet sich nicht nach Position oder Gehalt, sondern nach der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.

Wert hat viele Formen

Besonders wird die DMB durch eine weitere Überlegung: Derselbe Anteil muss nicht für alle Menschen dasselbe bedeuten. Während für die einen zusätzliches Geld gerade hilfreich sein kann, ist für andere Menschen freie Zeit wertvoller. Damit wird aus Beteiligung auch eine Frage der Kultur: Nicht allein das Unternehmen definiert, was einen Wert hat. „Im Alltag sieht man vor allem die eigene Aufgabe. Die Duale Mitarbeiter:innen-Beteiligung erinnert mich daran, dass viele einzelne Beiträge gemeinsam etwas bewirken und dass dieser Erfolg auch bei uns Mitarbeiter:innen ankommt“, zeigt sich Bibiana Malpica Martinez, Solution Designerin Grocery bei TGW Logistics, begeistert.



Die Kuh symbolisiert das Unternehmen, die Pflanze das Wachstum. Beide stehen für das Zusammenspiel von Leistung und Beteiligung.



Astrid Heuzonter,
Senior Vice President People and Culture TGW Logistics

Dual bedeutet, dass Mitarbeiter:innen Mitverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens übernehmen. Im Gegenzug beteiligt das Unternehmen sie am Erfolg.“

Das Wir in der Bilanz

Heuzonter sieht in der DMB ein starkes Signal. Sie ersetzt kein gutes Arbeitsumfeld, keine interessanten Aufgaben und keine Entwicklungsmöglichkeiten. Sie macht aber sichtbar, wie TGW Logistics Unternehmenserfolg versteht: nicht als Leistung einiger weniger oder als reine Kennzahl, sondern als Ergebnis der Performance vieler Menschen, die Verantwortung übernehmen und gemeinsam etwas bewegen. Damit wird aus einem abstrakten Geschäftsergebnis etwas, das im Leben der Mitarbeiter:innen ankommt. Und die Geschichte mit der Kuh ist plötzlich weit weniger ungewöhnlich, als sie anfangs klingt.

AUF EINEN BLICK

Zehn Prozent des EBIT fließen in den Beteiligungstopf.

Voraussetzung für die Ausschüttung der DMB ist ein EBIT von mindestens drei Prozent des Umsatzes.

Die Verteilung ist unabhängig von Jobtitel und Gehalt. Entscheidend ist die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.

Im Geschäftsjahr 2025/26 wurden sechs Millionen Euro ausgeschüttet.

Entwicklung hat viele Wege

FACHWISSEN BLEIBT UNVERZICHTBAR. UM SICH IN EINER ZUNEHMEND KOMPLEXEN WELT ORIENTIEREN UND **SELBSTBESTIMMT HANDELN** ZU KÖNNEN, BRAUCHEN JUNGE MENSCHEN JEDOCH AUCH FÄHIGKEITEN WIE SICH SELBST WAHRZUNEHMEN, BEZIEHUNGEN ZU GESTALTEN ODER INFORMATIONEN EINZUORDNEN. **GANZHEITLICHE BILDUNG VERBINDET** DESHALB WISSEN MIT PERSÖNLICHER, SOZIALER, EMOTIONALER UND KÖRPERLICHER ENTWICKLUNG. WIE VIELFÄLTIG **TGW FUTURE WINGS** DIESEN ANSATZ IN SEINEN **PROJEKTEN** UMSETZT UND WIE DIESE SICH ENTWICKELT HABEN, ZEIGEN DIE FOLGENDEN SEITEN.

Alle nachfolgenden Beträge sind in T€ angegeben.



B.E.L.

Schule als Ort der Entfaltung

Die B.E.L. (Privatschule für Bildung und Entfaltung) in Linz begleitet Kinder von der ersten bis zur vierten Volksschulklasse nach dem öffentlichen Lehrplan. Im Mittelpunkt steht ein ganzheitliches Bildungsverständnis, das Wissensvermittlung mit persönlicher Entwicklung verbindet. Kinder lernen in ihrem eigenen Tempo, entdecken ihre Stärken und Potenziale und übernehmen zunehmend Verantwortung für ihren Lernweg. So entsteht ein Lernumfeld, das auf Schule, Beruf und Leben vorbereitet.

	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	ANZAHL SCHULKINDER
2020/21	487	203	284	9	60
2021/22	654	285	363	9	62
2022/23	683	287	396	10	61
2023/24	761	370	391	9	63
2024/25	836	415	421	12	64
2025/26	896	291	605	12	64

CAP.-AUSBILDUNG

Matura und Ausbildung

Die CAP.-AUSBILDUNG verbindet die AHS-Oberstufe mit einer vierjährigen Ausbildung in Mechatronik oder Cybersecurity. Jugendliche erwerben damit zusätzlich zur Matura einen weiteren Bildungsabschluss. Neben fachlichen Kompetenzen stehen die Entdeckung individueller Talente sowie die soziale und emotionale Entwicklung im Mittelpunkt.
So wachsen Fachwissen, Selbstvertrauen und berufliche Perspektiven gemeinsam.



	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	TEILNEHMENDE
2020/21	479	144	335	2	92
2021/22	458	131	327	4	90
2022/23	561	173	388	7	94
2023/24	588	193	395	5	91
2024/25	642	272	370	4	104
2025/26	621	294	327	6	90

FUTURE WINGS CHALLENGE



Aus Ideen wird Wirklichkeit

Die Future Wings Challenge begleitet junge Menschen, die mit gemeinnützigen Bildungsprojekten mehr Bildungs- und Chancengerechtigkeit schaffen wollen. Workshops, Mentoring und Austausch unterstützen dabei, aus einer ersten Idee ein tragfähiges Projekt zu entwickeln. Mit gemmma wird auch die Zielgruppe Schüler:innen aktiv: Sie entwickelt Lösungen für Herausforderungen aus ihrem Alltag und setzt diese eigenständig um.

	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	TEILNEHMENDE
2020/21	149	142	7	2	8
2021/22	176	161	15	2	16
2022/23	225	209	16	2	35
2023/24	216	177	39	2	40
2024/25	117	66	51	2	34
2025/26	133	121	12	2	54

GRAND GARAGE

Einfach einmal machen



Die GRAND GARAGE in der Linzer Tabakfabrik ist Bildungswerkstatt und MakerSpace. Hier experimentieren junge Menschen mit analogen und digitalen Technologien, entwickeln Ideen und setzen sie praktisch um. Themenräume wie die Plastic Garage und das Energy Awareness Lab machen Zukunftsfragen erlebbar. Die Global Maker Education unterstützt Lehrkräfte und andere Lernbegleiter:innen darin, diese Art des Lernens in ihre eigenen Bildungsangebote zu bringen.

	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	MITGLIEDER
2020/21	1.168	515	653	19	191
2021/22	1.966	1.332	634	28	466
2022/23	2.609	1.776	833	33	642
2023/24	2.251	1.738	513	28	571
2024/25	2.218	1.661	557	27	630
2025/26	2.230	1.863	367	27	673

INNERVERSUM

Verstehen, was in mir passiert

Das INNERversum stärkt die sozial-emotionale Entwicklung von Kindern und Jugendlichen und bezieht Eltern sowie Pädagog:innen ein. Workshops und Jahresbegleitungen fördern emotionale Kompetenz, Achtsamkeit und Resilienz. Ein Schwerpunkt 2025/26 war das Angebot „Mein erstes Handy: Ich bin online, achtsam und stark“. Kinder und Eltern beschäftigten sich dabei frühzeitig mit einem bewussten Umgang mit digitalen Medien.



	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	TEILNEHMENDE
2023/24	309	259	50	3	1.654
2024/25	422	361	61	4	4.776
2025/26	574	517	57	7	5.388

LEARNING CIRCLE



Individuelle Lernbegleitung

Der Learning Circle, ein Kooperationsprojekt mit wirkt., bietet Schüler:innen der Unterstufe eine digitale 1:1-Lernbegleitung. Persönliche Lern-Coach:innen unterstützen fachlich und helfen bei Herausforderungen wie Prüfungsangst, Motivationstiefs oder anderen Problemen im Schulalltag. Das Angebot ist zeitlich flexibel und vollständig online. Durch eine individuell vereinbarte, an den finanziellen Möglichkeiten der Familien orientierte Preisgestaltung soll die Begleitung möglichst vielen Kindern zugänglich sein.

	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	TEILNEHMENDE
2020/21	147	127	20	3	60
2021/22	333	173	160	5	185
2022/23	465	252	213	5	150
2023/24	490	305	185	7	124
2024/25	485	272	213	8	160
2025/26	566	283	283	8	204

MONKEYMOTION

Lernen kommt in Bewegung



MonkeyMotion (MoMo) begeistert Volksschulkinder spielerisch für Bewegung und einen gesunden Lebensstil. Gemeinsam mit dem Affenmaskottchen MoDo bringt Gesundheitscoach und Sportwissenschaftler Manfred Simonitsch einfache Bewegungsrituale, Entspannungsübungen und Achtsamkeit in den Unterricht. Kinder und Lehrkräfte lernen, Bewegung dauerhaft in den Schulalltag zu integrieren. Zugleich entwickeln die Kinder ein stärkeres Bewusstsein für ihren Körper und ihre Gesundheit.

	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	TEILNEHMENDE
2020/21	17	17	0	1	340
2021/22	73	73	0	2	376
2022/23	59	59	0	2	580
2023/24	66	66	0	2	1.100
2024/25	74	69	5	1	1.500
2025/26	69	66	4	1	1.305

SOS-HERZKISTE



Vom ICH zum ALLE

Die SOS-Herzkiste ist ein Kooperationsprojekt von TGW Future Wings und SOS-Kinderdorf. Kostenlos bereitgestellte Materialkisten begleiten Schulklassen durch die gesamte Unterstufe und fördern Selbstwahrnehmung, sozial-emotionale Kompetenzen und Gemeinschaft. Jedes Schuljahr widmet sich einer neuen Beziehungsebene: vom ICH über das DU und WIR bis zum ALLE. So entwickeln Kinder schrittweise ein Bewusstsein für sich selbst, ihre Mitmenschen und die Gemeinschaft.

	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	TEILNEHMENDE
2020/21	115	67	50	2	275
2021/22	186	93	93	3	10.000
2022/23	275	138	138	3	14.700
2023/24	393	196	196	3	18.479
2024/25	446	223	223	5	26.020
2025/26	549	275	275	5	30.095

SUENIÑOS

Bildung als Weg aus der Armut



Sueniños begleitet Kinder und junge Menschen zwischen sechs und 29 Jahren im südmexikanischen Bundesstaat Chiapas. Das sozialpädagogische Bildungsprojekt verbindet Lernbegleitung und individuelles Mentoring mit kreativen und sportlichen Aktivitäten; ältere Jugendliche können zusätzlich Berufsausbildungen absolvieren. So entstehen konkrete Bildungs- und Berufschancen. Im Geschäftsjahr 2025/26 absolvierten 40 Jugendliche eine Gastronomie-Fachausbildung.

	PROJEKTAUSGABEN	ZUWENDUNGEN	EIGENERLÖSE	MITARBEITENDE	TEILNEHMENDE
2020/21	531	510	15	36	253
2021/22	652	650	15	43	248
2022/23	757	760	16	40	259
2023/24	813	789	24	39	324
2024/25	796	750	53	37	352
2025/26	909	878	31	41	413

WIRKUNGSMITTEL BÜNDELN ALLE FINANZIELLEN RESSOURCEN DER GEMEINNÜTZIGEN PROJEKTE – VON STIFTUNGSZUWENDUNGEN BIS ZU FÖRDERUNGEN, SPONSORINGS, MITGLIEDSBEITRÄGEN UND SPENDEN. SIE SCHAFFEN DIE FINANZIELLE GRUNDLAGE FÜR DIE POTENZIALENTFALTUNG JUNGER MENSCHEN.

Wirkung, die bewegt

2025/26

~7,5

Mio. € Wirkungsmittel

Wirkungsmittel	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26
konsolidierte Wirkungsmittel TGW Future Wings	4.128.000	5.193.000	6.126.000	6.656.000	6.687.000	7.543.000

Zuwendungen der TGW Future Privatstiftung an TGW Future Wings seit 2006:

~48 Mio. €

Lesen, rechnen, Zukunft können

WIE BEREITET BILDUNG JUNGE MENSCHEN AUF EINE ZUKUNFT VOR, DIE SICH KAUM VORHERSAGEN LÄSST? **BILDUNGSMINISTER CHRISTOPH WIEDERKEHR SPRICHT ÜBER WISSEN UND SELBSTWIRKSAMKEIT**, DEN UMGANG MIT KÜNSTLICHER INTELLIGENZ UND DIE AUFGABE, JEDEM KIND UNABHÄNGIG VON SEINER HERKUNFT ECHTE ENTWICKLUNGSCHANCEN ZU ERÖFFNEN.



Was muss Bildung heute leisten, damit junge Menschen morgen gut durchs Leben kommen?
Bildung muss junge Menschen dazu befähigen, selbstständig zu denken und zu handeln, um so ihr Leben gut gestalten zu können. Dafür braucht es zunächst ein solides Fundament: Lesen, Schreiben, Rechnen, Wissen und die Fähigkeit, Informationen einzuordnen. Darauf bauen jene Kompetenzen auf, die in einer sich schnell verändernden Welt immer wichtiger werden: kritisches Denken, Kreativität, Zusammenarbeit, digitale Kompetenz und der Mut, Neues auszuprobieren.

Welche Kompetenzen werden wichtiger, wenn Unsicherheit, Komplexität, KI, gesellschaftliche Polarisierung und Veränderung zum Alltag gehören?
Ich glaube, dass kritisches Denken zu einer der wichtigsten Kompetenzen überhaupt wird. Gerade durch KI können wir heute sehr schnell Informationen und Antworten bekommen. Die entscheidende Frage ist deshalb immer stärker: Kann ich beurteilen, ob etwas stimmt? Kann ich unterschiedliche Perspektiven verstehen? Kann ich mir eine eigene Meinung bilden? Dazu kommen Selbstständigkeit, soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, digitale Kompetenz und Selbstwirksamkeit.

Könnte man sagen, dass Bildung heute mehr sein muss als reine Wissensvermittlung?
Ja, wobei Wissen die Grundlage bleibt. Es geht um zwei Säulen in der Schule: die Vermittlung von Wissen – aber auch das Vermitteln von Kompetenzen. Bildung darf nicht nur Wissen vermitteln. Junge Menschen müssen dies auch anwenden, Fragen stellen, Probleme lösen, mit anderen zusammenarbeiten und Verantwortung übernehmen können.

Der „Plan Zukunft" steht für einen Reformansatz, bei dem Schule stärker auf das Leben vorbereiten soll. Wo sehen Sie den größten Veränderungsbedarf im österreichischen Bildungssystem?
Wir müssen früher ansetzen und gleichzeitig genauer hinschauen, wo Unterstützung notwendig ist. Jedes Kind soll die Chance bekommen, seine Talente zu entwickeln, unabhängig davon, in welchem Elternhaus es aufwächst. Dafür brauchen wir starke Kindergärten mit hohen Qualitätsstandards, Schulen mit mehr Unterstützung dort, wo sie besonders gebraucht wird, und Lehrpläne, die zukunftsgerichtet sind.

Welche jungen Menschen erreicht das bestehende System noch nicht gut genug? Und was braucht es, damit Herkunft, Umfeld oder finanzielle Möglichkeiten weniger stark über Bildungswege entscheiden?
Vor allem jene Kinder und Jugendlichen, die mit schlechteren Startbedingungen ins Bildungssystem kommen, also beispielsweise aus einem Elternhaus, in dem nicht Deutsch gesprochen oder die Notwendigkeit von Bildung nicht erkannt wird. Derzeit entscheidet die Herkunft der Kinder zu stark über ihre Bildungswege. Hier müssen wir gegensteuern und ganz bewusst Ressourcen in die Schulen lenken, an denen die Herausforderungen größer sind. Der Chancenbonus ist ein konkreter Schritt in diese Richtung.

Was ist die Grundidee des Chancenbonusprogramms? Welche Wirkung soll es ermöglichen – für Schulen, Schüler:innen und das Umfeld, in dem sie aufwachsen?
Manche Schulen haben besondere Herausforderungen, die mit dem Bildungshintergrund, dem Einkommen und der Erstsprache der Erziehungsberechtigten zusammenhängen. Diese Schulen brauchen zusätzliche Ressourcen – in Form von Lehrkräften und Unterstützungspersonal. Die Schulen können selbst entscheiden, welche Maßnahmen vor Ort am meisten bringt. Damit geben wir Schulen nicht nur mehr Mittel, sondern auch mehr Möglichkeiten, auf ihre konkrete Situation zu reagieren.

Welche Rolle können außerschulische oder zivilgesellschaftliche Bildungsinitiativen spielen, wenn es darum geht, junge Menschen zu stärken?
Eine sehr wichtige. Schule kann viel, aber sie kann nicht alles leisten. Junge Menschen lernen auch durch Sport, Kultur, Engagement, Begegnungen und praktische Erfahrungen. Gerade außerschulische Initiativen können Räume schaffen, in denen Jugendliche Dinge ausprobieren und ihre eigenen Stärken entdecken. Das ist eine wertvolle Ergänzung zur Schule. Die Verantwortung für das öffentliche Bildungssystem bleibt jedoch beim Staat. Außerschulische Initiativen können und sollen diese Verantwortung nicht ersetzen.

Was könnten Unternehmen und Stiftungen sinnvoll zur Bildungsentwicklung beitragen, ohne die Verantwortung des öffentlichen Bildungssystems zu ersetzen?
Sie können Know-how, Kontakte, Erfahrungen und zusätzliche Möglichkeiten einbringen. Das kann von Mentoring über Berufsorientierung bis zu konkreten Bildungsprojekten reichen.

Wenn das Interview nur einen Gedanken über die Zukunft der Bildung hinterlassen dürfte, welcher sollte das sein?
Beste Bildung heißt, dafür zu sorgen, dass jede und jeder die Chance hat, ihre oder seine Träume zu verwirklichen – für ein freies und selbstbestimmtes Leben.

Vielen Dank für das Gespräch!

> Schule kann viel, aber sie kann nicht alles leisten. Junge Menschen lernen auch durch Sport, Kultur, Engagement, Begegnungen und praktische Erfahrungen."

Christoph Wiederkehr,
Bundesminister für Bildung





Was beschäftigt dich gerade?

MATHEMATIK, SPRACHEN, NATURWISSENSCHAFTEN: VIELES LERNEN JUNGE MENSCHEN IN DER SCHULE. DOCH **WIE GUT KENNEN SIE SICH SELBST**? GENAU **HIER SETZT DAS INNERVERSUM AN**.

„Das INNERversum war mir am Anfang ein bisschen suspekt." So erinnert sich ein Schüler der HTL1 Bau und Design Linz an seinen ersten Eindruck. „Der Name klang eher nach Esoterik als nach etwas, das im Schulalltag wirklich helfen könnte. Heute ist es für mich ein Ort, an dem ich mich selbst besser kennenlernen und mit relevanten Fragen beschäftigen kann, für die sonst wenig Zeit bleibt."

Sein veränderter Blick führt zum Kern der INNERversum-Ganzjahresbegleitung: Entwicklung braucht Zeit. Deshalb finden über ein Schuljahr acht aufeinander abgestimmte Termine statt, ungefähr einer pro Monat. Meist halten die Trainer:innen zwei Unterrichtseinheiten direkt in der Schule ab, und ein mindestens vierstündiger Workshop führt die Klasse ins INNERversum nach Linz (siehe S. 87). Die Inhalte bauen aufeinander auf und orientieren sich flexibel an den aktuellen Bedürfnissen der Schüler:innen. Ziel ist es, ihre mentale Gesundheit, Resilienz sowie emotionale und soziale Entwicklung zu stärken. Vorgespräche mit Lehrkräften, der Schulleitung sowie den Schüler:innen bestimmen dabei die konkrete Themenauswahl.



Vertrauen wächst nicht an einem Vormittag
Die regelmäßigen Begegnungen bedeuten mehr als nur einzelne Impulse: Die Schüler:innen probieren gelernte Übungen und Methoden im Alltag aus und reflektieren ihre Erfahrungen später gemeinsam. So können daraus vertraute Handlungsmöglichkeiten werden, auf die sie bei Stress, in Konflikten oder in anderen herausfordernden Situationen zurückgreifen. Das INNERversum ergänzt damit die pädagogische Arbeit der Schule und macht innere Prozesse bewusst, ohne zu bewerten oder zu therapieren.

Andrea Wurz, Projektleiterin des INNERversum, beschreibt den Ansatz wie folgt: „Wir beginnen nicht mit der Frage ‚Was lernen wir heute?', sondern mit: ‚Was beschäftigt dich gerade?' Denn ganz oft wollen Jugendliche einfach wahrgenommen werden. Sie wollen, dass ihnen jemand zuhört und sie ernst nimmt." Wurz und ihr Team greifen auf, was die Schüler:innen bewegt, und kommen immer wieder darauf zurück. So werden junge Menschen gehört und gestalten gleichzeitig mit – eine wichtige Voraussetzung dafür, dass aus anfänglicher Skepsis Beteiligung und mit der Zeit Vertrauen entstehen können.

> „Denn ganz oft wollen Jugendliche nur wahrgenommen werden."

Andrea Wurz,
Projektleiterin INNERversum



Das INNERversum schafft einen sicheren Raum für junge Menschen und deren Begleiter:innen.

Wenn Übung Alltag wird
Ob die Inhalte im Alltag ankommen, zeigt sich zunächst in den Rückmeldungen der Schüler:innen. Kinder einer vierten Klasse der Volksschule Unterweitersdorf wenden Methoden aus den Workshops bereits an: im Streit mit Geschwistern oder Mitschüler:innen sowie im Umgang mit Angst. Atem- und Entspannungsübungen finden so auch außerhalb der Schule Anwendung.

Bei älteren Schüler:innen rückt die Auseinandersetzung mit sich selbst und anderen stärker in den Vordergrund: Wer bin ich? Was macht mich aus? Was beschäftigt andere? Was steckt hinter bestimmten Reaktionen? Gemeinsame Gespräche und Reflexionen geben Einblick in Sichtweisen der Mitschüler:innen, die im Schulalltag oft verborgen bleiben. Verhalten, das zuvor vielleicht irritiert oder zu Konflikten geführt hat, kann dadurch verständlicher werden. Schüler:innen der HTL1 Bau und Design berichten, dass sie mit schwierigen Situationen bewusster umgehen und Menschen „in einem anderen Licht" sehen können. Neben der Selbstwahrnehmung wird damit auch ein Perspektivenwechsel einfacher.

Vom Ich zum Wir
Es bleibt dabei nicht bei der persönlichen Entwicklung einzelner. Schüler:innen der achten Klasse des BORG Linz beschreiben die Jahresbegleitung als „wohltuend, entspannend und verbindend". Besonders stolz seien sie auf ihre Klassengemeinschaft und darauf, ihren Mitmenschen „auf Augenhöhe zu begegnen". Damit wird sichtbar, was schwer in einem Lehrplan festzuschreiben ist: Wer eigene Gefühle und Bedürfnisse besser wahrnimmt, verändert auch den Blick auf andere.



„Seit fast vier Jahren erleben wir am BORG Linz, wie das INNERversum junge Menschen in ihrer psychischen, körperlichen und sozialen Gesundheit stärkt. In der Jahresbegleitung erhalten unsere Schüler:innen Raum für ihre Themen und Unterstützung dabei, die eigene Innenwelt zu entdecken. Für mich geht es dabei um nachhaltige Wirkung, denn junge Menschen brauchen dieses Rüstzeug, um selbstreflektiert denken und handeln zu können", fasst es Jürgen Eder, Schulleiter des BORG Linz, zusammen.

Das INNERversum macht den Unterschied
Wie wichtig dieser Raum werden kann, zeigt die Entscheidung einer Schülerin des BORG Linz. Als die 17-Jährige die Klasse wechseln musste, wählte sie bewusst jene, die erneut durch das INNERversum begleitet wurde.

Niemand musste sie davon überzeugen, dass das INNERversum sinnvoll ist. Sie hatte längst selbst entschieden, dass es ihr guttut. Das allein belegt zwar noch keine langfristige Wirkung, zeigt aber, dass die Schülerin den Wert des Angebots erkannte und benennen konnte, was sie brauchte. Daran knüpft auch das ganzheitliche Bildungsverständnis von TGW Future Wings an: Junge Menschen sollen ihr Potenzial entfalten, um zunehmend selbstwirksam handeln zu können.

Die Jahresbegleitung verspricht keine schnelle Veränderung, aber sie legt über wiederkehrende Begegnungen einen Grundstein, auf dem junge Menschen weiter aufbauen können – auch über ihre Schulzeit hinaus.

Im INNERversum gilt: Jeder Gedanke darf sein, jedes Gefühl hat Platz.



INNENsicht

VERÄNDERUNG BEGINNT NICHT IM LEHRPLAN



Jakob Klein,
Direktor
Mittelschule
Schwertberg

Als Direktor wird man oft gefragt, was eine gute Schule ausmacht. Früher hätte ich wahrscheinlich über fachlich guten Unterricht, pädagogische Konzepte, Methoden oder Noten gesprochen.

Heute würde ich differenzierter antworten: Gute Schulen entstehen dort, wo Menschen bereit sind, sich selbst weiterzuentwickeln, gemeinsam als Team zu wachsen und dadurch einen Unterricht zu gestalten, in dem fachliche Qualität und bewusste Beziehungsarbeit Hand in Hand gehen. Durch die Zusammenarbeit mit TGW Future Wings konnten wir Angebote an unsere Schule holen, die als Pflichtschule aus eigenen Mitteln kaum finanzierbar wären – von der SOS-Herzkiste über das INNERversum und „Herz der Schule" bis hin zur Partnerschaft mit der CAP.-AUSBILDUNG. Entscheidend waren jedoch nie die einzelnen Programme. Über die Jahre ist daraus ein gemeinsamer Entwicklungsweg entstanden, der unsere Schulkultur nachhaltig geprägt hat.

Natürlich brauchte es am Anfang Überzeugungsarbeit. Manche Eltern fragten, ob durch die zusätzlichen Angebote Unterrichtsinhalte zu kurz kommen würden oder warum ein kleiner Kostenbeitrag notwendig sei. Deshalb war es wichtig, zu erklären, worum es uns geht: nicht um zusätzliche Beschäftigung, sondern um den Erwerb von Kompetenzen, die Zusammenarbeit und Beziehungen überhaupt erst ermöglichen. Wenn Kinder lernen, Gefühle wahrzunehmen, Konflikte anzusprechen, Verantwortung zu übernehmen und respektvoll miteinander umzugehen, entwickeln sie Selbstvertrauen, Empathie sowie kritisches Denken – und damit Grundlagen, von denen auch der Unterricht profitiert. Gerade nach der Corona-Pandemie wurde deutlich, dass soziale Fähigkeiten nicht mehr selbstverständlich vorhanden sind. Kernkompetenzen wie Rücksichtnahme, Verbundenheit oder ein wertschätzender Umgang müssen bewusst aufgegriffen und eingeübt werden. Man kann sich darüber ärgern, oder man akzeptiert es und handelt. Ich habe mich für Letzteres entschieden.

Nachhaltige Schulentwicklung beginnt für mich allerdings nicht nur bei den Schüler:innen. Sie betrifft ebenso Lehrer:innen und Schulleitung. Diese Erfahrung habe ich in der Jahresgruppe von „Herz der Schule" selbst gemacht. Anfangs war ich ungeduldig und erwartete Methoden, die ich unmittelbar anwenden könnte. Stattdessen beschäftigten wir uns zunächst mit unserer eigenen Haltung, unseren Mustern und der Frage, wie wir anderen begegnen. Damals erschien mir das wie ein Umweg. Heute weiß ich: Es war der Ausgangspunkt. Auch ich habe dadurch mein Verhalten verändert. Ich höre länger zu und gebe nicht sofort eine Antwort. Das verändert Gespräche: Menschen fühlen sich ernster genommen, erzählen mehr und finden häufiger selbst Lösungen. Genau darin liegt für mich der Wert persönlicher Entwicklung – sie bleibt nicht bei einer Erkenntnis, sondern verändert das Miteinander.

Diese Wirkung zeigt sich auch im Kollegium. Wir sprechen offener über Themen, für die im Schulalltag oft wenig Raum bleibt, holen uns Rat und geben einander Einblick in unseren Unterricht. Daraus ist Vertrauen entstanden. Ein sichtbares Zeichen sind die offenen Klassentüren, die niemand angeordnet hat. Sie haben sich entwickelt, weil wir Schule stärker als gemeinsame Aufgabe verstehen.
Davon profitieren wiederum die Schüler:innen. Lernen gelingt leichter, wenn Kinder sich gesehen und ernst genommen fühlen. Früher dachte ich, Beziehungsfähigkeit ist überwiegend durch die eigene Kindheit geprägt und als Erwachsener habe man sie oder eben nicht. Heute ist mir bewusst: Man kann sie zu einem gewissen Grad auch im Erwachsenenalter entwickeln – wenn man bereit ist, bei sich selbst anzufangen.

Ich glaube deshalb, dass Schule Gesellschaft verändern kann. Nicht von heute auf morgen und nicht allein durch Reformen, aber Schritt für Schritt: wenn Erwachsene an ihrer Haltung arbeiten, Schulen ihre Kultur bewusst weiterentwickeln und Kinder erfahren, wie Verantwortung und Wertschätzung gelebt werden.

Denn Veränderung beginnt nicht zwingend durch neue Lehrpläne. Sie beginnt mit den Menschen.

Wer stärkt, wird stärker

IM LEARNING CIRCLE BEGLEITEN **LERN-COACH:INNEN** JUGENDLICHE AUF IHREM BILDUNGSWEG. DABEI GEHT ES UM MEHR ALS SCHULISCHE LEISTUNGEN: UM **VERTRAUEN, PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG UND GEGENSEITIGES LERNEN**.



Jede Lerneinheit ist eine kleine Entdeckungsreise – und die verläuft selten geradlinig. Wenn ein Kind bei einer Aufgabe ins Stocken gerät, den Überblick oder nach einem Rückschlag die Motivation verliert, beginnt genau da die eigentliche Arbeit der Lern-Coach:innen. Braucht es Ermutigung, eine andere Erklärung, mehr Struktur oder einen Schritt zurück, damit der junge Mensch selbst weiterdenken kann?

Solche Situationen gehören zum Learning Circle (siehe S. 87). Das Kooperationsprojekt von TGW Future Wings und wirkt. bietet insbesondere 10- bis 14-Jährigen eine ganzheitliche 1:1-Online-Lernbegleitung – denn in den wöchentlichen 90 Minuten geht es neben Mathematik, Deutsch oder Englisch auch darum, Aufgaben zu organisieren, die Lernfreude und das Selbstvertrauen wiederzuentdecken sowie zunehmend Verantwortung für den eigenen Lernprozess zu übernehmen.

Weit mehr als Nachhilfe
Lern-Coach:innen hören aufmerksam zu, erkennen Unsicherheiten sowie Stärken, passen Erklärungen an und schätzen ein, wann Unterstützung hilft und wann sie Selbstständigkeit verhindert. Deshalb zählen bereits im mehrstufigen Auswahlverfahren Eigenschaften wie Motivation, Empathie und Reflexionsfähigkeit. Im anschließenden Onboarding beschäftigen sie sich mit unterschiedlichen Lebensrealitäten, ihrem Rollenverständnis und der Gestaltung tragfähiger Lernbeziehungen. Auch ein „Growth Mindset“ gehört dazu: die Haltung, dass Fähigkeiten nicht feststehen, sondern durch Übung, passende Strategien und konstruktives Feedback entwickelt werden können.

Im laufenden Betrieb werden konkrete Situationen aus den Lerneinheiten reflektiert: Wo ist etwas besonders gut gelungen? Wo hat etwas noch nicht funktioniert und warum? Wo braucht ein junger Mensch Ermutigung, wo eine klare Grenze? Austausch und Weiterbildung zu Kommunikation, Beziehungsarbeit und Lernstrategien erweitern zusätzlich die Handlungsmöglichkeiten.



Wir bleiben verlässlich, stellen Fragen, machen Fortschritte sichtbar und geben Verantwortung schrittweise zurück.“

Jennifer North,
Projektleiterin Learning Circle

Wenn Erfahrung zu Kompetenz wird
Im abgelaufenen Geschäftsjahr berichten mehr als 95 Prozent der Lern-Coach:innen in einer Erhebung, dass sie ihre Fähigkeiten in der fachlichen und persönlichen Begleitung wesentlich weiterentwickelt haben. Ihr Verständnis für unterschiedliche Lebensrealitäten, ihre Empathie und ihre Kommunikationsfähigkeiten haben sich deutlich verbessert. Bei der Reflexions- und Beziehungskompetenz berichten 97 Prozent von einer starken persönlichen Entwicklung.

Das Wie hinter diesen Zahlen liegt in der Verbindung von Verantwortung und Reflexion. Lern-Coach:innen bauen Beziehungen auf, setzen wertschätzend und klar Grenzen und stellen sich individuell auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen ein, die sie begleiten. Im kontinuierlichen Austausch untereinander erkennen sie, was funktioniert hat, wo sie zu viel übernommen haben und was sie beim nächsten Mal verändern können.

Lern-Coachin Carina beschreibt ihre Entwicklung wie folgt: „Nach einer schwierigen Phase mit einer Schülerin war ich kurz davor, aufzugeben. In der Reflexion wurde mir klar: Der Druck, immer auf Knopfdruck die perfekte Lösung zu haben, kam vor allem von mir selbst – nicht von der Schülerin. Ich begann, genauer nachzufragen und der Schülerin mehr zuzutrauen. Als sie ihre nächsten Schritte selbst plante, wurde mir klar: Nicht nur sie ist selbstständiger geworden, auch ich habe gelernt, mit schwierigen Situationen besser umzugehen und meinen Fähigkeiten als Lern-Coachin zu vertrauen.“

Wie Beziehung Selbstständigkeit ermöglicht
Auch bei den Jugendlichen entsteht Veränderung nicht allein dadurch, dass ihnen jede Woche jemand beim Schulstoff hilft. Entscheidend ist, wie die 90 Minuten gestaltet werden. Lern-Coach:innen holen Schüler:innen genau dort ab, wo sie stehen, und feiern mit ihnen Erfolge, wenn aus Fehlern Fortschritte werden. Aufgaben werden zunächst gemeinsam strukturiert; mit der Zeit übernehmen die Jugendlichen mehr davon selbst.

Die Beziehung schafft damit einen Rahmen, in dem Fragen und Unsicherheiten Platz haben. Wer wiederholt entmutigt wurde, kann so erfahren, dass Herausforderungen zum Leben gehören und mit den passenden Ressourcen gemeistert werden können.

„Beziehung bedeutet für uns nicht, den Jugendlichen alles abzunehmen. Wir bleiben verlässlich, stellen Fragen, machen Fortschritte sichtbar und geben Verantwortung schrittweise zurück. So kann aus ‚Jemand glaubt an mich‘ langsam ein ‚Ich glaube wieder mehr an mich‘ werden“, sagt Jennifer North, Projektleiterin vom Learning Circle.

Wirkung auf beiden Seiten
Kinder und Jugendliche bleiben die zentrale Zielgruppe. Die Art der Begleitung bewirkt jedoch, dass sich auch die Lern-Coach:innen weiterentwickeln: Das Onboarding schafft die Grundlage, die 1:1-Begleitung liefert konkrete Erfahrungen, und Reflexion sowie Weiterbildung helfen, daraus neue Handlungsweisen zu entwickeln.

Damit macht der Learning Circle ganzheitliche Bildung konkret. Fachliches Lernen und persönliche Entwicklung werden nicht voneinander getrennt – weder bei den Jugendlichen noch bei ihren Lern-Coach:innen.



Begleitung braucht Reflexion

WER JUNGE MENSCHEN BEGLEITET, BRAUCHT NICHT AUF JEDE SITUATION SOFORT DIE RICHTIGE ANTWORT ZU HABEN. ENTSCHEIDEND SIND **RÄUME FÜR REFLEXION, UNTERSTÜTZUNG** UND GEMEINSAMES LERNEN. DIE **SOS-HERZKISTE** UND DIE **B.E.L. PRIVATSCHULE** ZEIGEN ZWEI WEGE: SUPERVISION SOWIE EINE SCHULKULTUR, IN DER VERANTWORTUNG IM ALLTAG GETEILT WIRD.

Wenn Begegnungen nachwirken
In den Workshops der SOS-Herzkiste (siehe S. 88), einem kostenlosen Toolkit für Schulen, lernen Kinder und Jugendliche gemeinsam mit speziell ausgebildeten Trainer:innen, Gefühle besser wahrzunehmen und das Miteinander in der Klasse bewusst zu gestalten. Manche dieser Momente lassen sich nicht einfach mit dem Schulgong abschließen. Kinder sprechen über das, was sie belastet, oder reagieren auf eine Weise, die besondere Aufmerksamkeit verlangt.



Das Gefühlskarussell der SOS-Herzkiste macht Gefühle sicht- und besprechbar.

Was hat das Kind in diesem Moment gebraucht? War meine Reaktion hilfreich? Hätte ich anders handeln sollen? Habe ich genug bewirkt? Solche Fragen begleiten die Trainer:innen über den Workshop hinaus. In der Supervision betrachten sie deshalb konkrete Situationen noch einmal, sprechen Unsicherheiten aus und beziehen andere Sichtweisen ein. „Und das ohne zu filtern, ohne zu sortieren“, fasst es Walter Anyanwu aus dem Trainer:innen-Team der SOS-Herzkiste zusammen. Er ist bereits seit über fünf Jahren für das Projekt tätig, aber auch erfahrene Trainer:innen können nicht jede Situation eindeutig beurteilen. Durch die gemeinsame Reflexion erweitern sie ihr Handlungsrepertoire und gewinnen Sicherheit für die nächsten Begegnungen. Auch für den Kinderschutz ist Supervision ein wichtiges Tool. Sie unterstützt Trainer:innen dabei, Belastungen frühzeitig zu erkennen und angemessen auf schwierige Situationen zu reagieren.

Was in der Supervision bearbeitet wird, fließt in die Workshops zurück. Und dass diese etwas anstoßen, wird in den Rückmeldungen deutlich: „Manche Schüler:innen bitten ihre Klassenlehrer:innen um einen weiteren Workshop. Ich wurde auch schon persönlich gebeten, vorbeizukommen, weil eine Übung in der Klassengemeinschaft länger nachgewirkt hat. Das zeigt die große Resonanz“, so Anyanwu.



> Zusammenarbeit beginnt hier nicht erst, wenn Schwierigkeiten entstehen, sondern prägt das tägliche Miteinander.“
>
> ***Eva Kirchmayr,***
> *Schulleiterin B.E.L.*

Offene Türen, geteilte Verantwortung
Während die SOS-Herzkiste einen eigenen Reflexionsraum schafft, ist die Unterstützung an der B.E.L. Privatschule (siehe S. 84) Teil des Arbeitsalltags. Pädagog:innen bereiten gemeinsam vor, tauschen Beobachtungen aus und besprechen Probleme frühzeitig miteinander. „Zusammenarbeit beginnt hier nicht erst, wenn Schwierigkeiten entstehen, sondern prägt das tägliche Miteinander“, bringt es Schulleiterin Eva Kirchmayr auf den Punkt. „Deshalb bleiben Klassentüren bei uns im wörtlichen wie übertragenen Sinn auch immer offen.“

Wie stark eine solche Haltung spürbar wird, zeigt der erste Besuch einer Praktikantin, die meinte: „Wenn man bei euch bei der Tür reingeht, fühlt man sich gleich wohl. Der Ort vermittelt so eine angenehme Atmosphäre.“ Für Kirchmayr ist genau das wichtig: Schule soll nicht nur ein Ort sein, an dem Kinder gerne lernen und sich entfalten können, auch die Menschen, die dort arbeiten, sollen Unterstützung, Rückhalt und Wertschätzung erfahren.

Auch Multitalente brauchen Stärkung
Denn gerade im Volksschulbereich ist die Erwartungshaltung gegenüber den Lehrpersonen extrem hoch. Kirchmayr bezeichnet Pädagog:innen deshalb gerne als „Multitalente“: Sie unterrichten mehrere Fächer, sollen kreativ und sportlich sein, Kinder in herausfordernden Situationen begleiten, den Ansprüchen unterschiedlicher Eltern entsprechen und mannigfaltige organisatorische Aufgaben bewältigen. Umso wichtiger sei eine Kultur, in der man offen sagen kann: „Heute brauche ich Unterstützung!“

Für die Schulleiterin liegt deshalb ein wichtiger Hebel bereits in der Ausbildung. Neben fachlichem Wissen ist es für angehende Pädagog:innen wesentlich, die eigene Rolle und persönliche Grenzen reflektieren zu können und zu lernen, Hilfe anzunehmen. Ihre Einschätzung ist deutlich: Die Stärkung von Lehrer:innen sei „noch nicht in den Köpfen angekommen“.

Entwicklung braucht ein Gegenüber
Die SOS-Herzkiste und die Volksschule B.E.L. setzen an unterschiedlichen Stellen an: hier der geschützte Supervisionsraum, dort die alltägliche Teamkultur. Beide zeigen, dass pädagogische Professionalität nicht bedeutet, unerschütterlich zu sein. Sie zeigt sich vielmehr darin, das eigene Handeln zu hinterfragen, andere Perspektiven einzubeziehen und Verantwortung gemeinsam zu tragen.

Damit entspricht die Stärkung der Pädagog:innen dem ganzheitlichen Bildungsverständnis von TGW Future Wings. Im Mittelpunkt stehen junge Menschen und die Möglichkeiten, ihr Potenzial zu entfalten. Dafür brauchen sie aber auch Erwachsene, die Beziehungen bewusst gestalten, Bedürfnisse wahrnehmen und selbst weiterlernen. Denn dort, wo auch die Begleiter:innen Halt und Entwicklungsmöglichkeiten finden, kann Lernen und Wachsen für alle gelingen.

Über Menschen Brücken bauen

SIE REISEN NACH MEXIKO, UM ETWAS ZU BEWEGEN, UND KEHREN MIT EINEM ANDEREN BLICK AUF DIE WELT ZURÜCK. **BEI SUENIÑOS WACHSEN DIE FREIWILLIGEN** EBENSO WIE DIE KINDER UND JUGENDLICHEN.







Gemeinsames Lernen und Entdecken: Bildungsarbeit bei Sueniños

„Meine wichtigste Motivation war, eine echte Verbindung zu den Kindern aufzubauen. Spiel, Sport und gemeinsame Erlebnisse schaffen dafür eine gemeinsame Sprache und ein Miteinander, in dem unterschiedliche Kulturen voneinander lernen und junge Menschen sich entfalten können", erzählt Fabio Hinterkörner aus Österreich. Neun Monate verbrachte der damals 20-Jährige als Freiwilliger bei Sueniños in Mexiko (siehe S. 89). Er lernte den Alltag der Kinder und Jugendlichen kennen, übernahm selbst Verantwortung und begann dabei gleichzeitig, manche seiner eigenen Vorstellungen zu hinterfragen.

Auch Finja Weusmann aus Deutschland blickt auf ihren Einsatz mit Dankbarkeit zurück: „Was ich besonders geschätzt habe, war der Raum für eigene Ideen. Ich konnte Aktivitäten gestalten, Blockkurse planen und einzelne Workshops auch leiten. Diese Erfahrungen haben mich persönlich und beruflich wachsen lassen." Genau darin liegt die Idee von Sueniños: Der Einsatz verändert nicht nur jene, die begleitet werden, sondern auch alle, die daran mitwirken.

Vom Zufall zur Überzeugung
Als Alma Silva und Christian Szinicz vor mehr als 20 Jahren Sueniños in Chiapas aufbauten, suchten sie nach Wegen, Kinder und Jugendliche langfristig zu begleiten. Eine zufällige Begegnung mit jungen Freiwilligen brachte eine neue Idee hervor: Warum nicht Menschen einladen, ihre Fähigkeiten einzubringen und gleichzeitig selbst zu lernen?

So entstand Schritt für Schritt das heutige Freiwilligenprogramm. Sein besonderer Ansatz: Der Einsatz beginnt nicht mit dem Flug nach Mexiko und endet nicht mit der Heimreise. Vorbereitung, persönliche Begleitung und regelmäßige Reflexion gehören ebenso dazu wie die Monate vor Ort und eine abschließende Evaluierung nach der Rückkehr. Aus einem Auslandsaufenthalt wird so ein bewusst gestalteter Lernprozess, von dem beide Seiten profitieren.

Nicht helfen, sondern begegnen
Die Freiwilligen kommen überwiegend aus Österreich und Deutschland – Sueniños arbeitet dabei mit Partnerorganisationen aus beiden Ländern zusammen. Die Einsätze dauern gewöhnlich neun bis zwölf Monate und können unter bestimmten Voraussetzungen als Zivildienstersatz angerechnet werden. Schon vor ihrer Abreise setzen sich die Freiwilligen intensiv mit den sozialen und kulturellen Gegebenheiten auseinander.

Sie reflektieren Erwartungen, Privilegien und ihre eigene Rolle. Denn echte Begegnung beginnt dort, wo Menschen bereit sind, zuzuhören, statt vorschnell Antworten zu geben. Vor Ort richtet sich der Einsatz nicht nach einem starren Aufgabenplan. Sueniños achtet darauf, welche Talente die Freiwilligen haben und wo sie diese sinnvoll einbringen können. Manche unterstützen Kinder beim Lernen, andere gestalten Musik-, Sport-, Robotik- oder Kreativangebote. So entstehen Beziehungen, die nicht auf Hilfestellung basieren, sondern auf gemeinsam verbrachter Zeit und gegenseitigem Vertrauen.

Oder wie es die 14-jährige Rosa María López Entzin erklärt: „Die Unterstützung durch die Freiwilligen war mir sehr wichtig, denn ich habe nicht nur von ihren Ratschlägen und Erfahrungen profitiert, sondern auch Momente der Freude und des Vertrauens mit ihnen geteilt. Ihre Anwesenheit gab mir das Gefühl, gehört zu werden, und erlaubte mir, ganz ich selbst zu sein, ohne Angst vor Verurteilung."

> Meine wichtigste Motivation war, eine echte Verbindung zu den Kindern aufzubauen."

Fabio Hinterkörner,
Freiwilliger Sueniños

Was aus Erfahrung Lernen macht
Was Rosa María als Unterstützung und Vertrauen erlebt hat, kann bei den Freiwilligen Fragen und Unsicherheiten aufwerfen. Sie treffen auf Lebensrealitäten, die mit ihrem eigenen Alltag oft wenig zu tun haben. Regelmäßige Gespräche und der Austausch im Team helfen ihnen dabei, Erlebtes nicht vorschnell zu bewerten, sondern soziale Ungleichheit und kulturelle Unterschiede besser zu verstehen.

Luise Neubauer kennt diesen Prozess aus zwei Perspektiven. Sie war selbst Freiwillige bei Sueniños und begleitet heute junge Menschen während ihres Einsatzes. Wenn sie von Situationen erzählen, die sie beschäftigen oder überfordern, kann sie an ihre eigene Zeit in Chiapas anknüpfen. Dabei liefert sie keine fertigen Antworten, sondern hilft, genauer hinzusehen und unterschiedliche Perspektiven auszuhalten. Denn aus einem Erlebnis wird nicht automatisch eine Erkenntnis – erst die Auseinandersetzung damit macht es zu einer Lernerfahrung.

Was bleibt
Für die Kinder und Jugendlichen bedeuten die Freiwilligen neue Impulse, zusätzliche Aufmerksamkeit und Menschen, die sich Zeit für sie nehmen. Die Freiwilligen wiederum kehren mit weit mehr zurück als Sprachkenntnissen und Auslandserfahrung. Sie entwickeln einen differenzierten Blick auf gesellschaftliche Zusammenhänge – und auf sich selbst.

Der Wert des Programms liegt deshalb nicht in einer festen Rollenverteilung zwischen Helfenden und Hilfsbedürftigen. Entscheidend ist der Raum, den Sueniños schafft: für Begegnungen, in denen Menschen sich aufeinander einlassen, voneinander lernen und neue Perspektiven gewinnen.

Sechsmal im **Rampenlicht**

EINE **AUSZEICHNUNG** RÜCKT FÜR EINEN MOMENT INS LICHT, WORAN OFT LANGE GEARBEITET WURDE. DAHINTER STEHEN **INTENSIVE ENTWICKLUNGEN**, **ZUSAMMENARBEIT** UND **BEHARRLICHKEIT**.



SIEBENMAL GOLD

Best Recruiters 2025/26

TGW Logistics erreichte bei Best Recruiters zum siebten Mal in Folge Gold und Platz eins in der Kategorie Intralogistik/Automatisierung. Die größte Recruiting-Studie im deutschsprachigen Raum untersuchte dafür 1.200 Arbeitgeber in Österreich, Deutschland, der Schweiz und Liechtenstein. Bewertet wurde die gesamte Candidate Journey – vom ersten Kontakt über den Bewerbungsprozess bis zum Onboarding. Die wiederholte Auszeichnung zeigt damit vor allem eines: Eine gute Bewerbungserfahrung entsteht nicht in einem einzelnen Gespräch, sondern an jedem Kontaktpunkt.

ZWEIFACH AUSGEZEICHNET



German Innovation Award und SupplyTech Breakthrough Award

SmartPocket überzeugte gleich zwei Jurys: Der Taschensorter von TGW Logistics erhielt beim German Innovation Award 2026 Gold in der Kategorie „Logistics & Infrastructure“ und die Auszeichnung „Transformative Solution“. Beim SupplyTech Breakthrough Award wurde er zur „Sortation System Innovation of the Year“ gekürt. Anders als klassische Taschensorter arbeitet SmartPocket nicht mit einer Schleppkette, sondern mit autonomen SmartCarriern. Die intelligenten Roboter bewegen sich selbstständig durch ein Schienennetz, lassen sich bei Bedarf rasch austauschen und schrittweise ergänzen. Dadurch kann die Leistung mit dem Geschäft wachsen, statt von Beginn an auf seltene Spitzen ausgelegt zu sein.

BESTAND MIT ZUKUNFT



Deutscher Logistik-Preis 2025

Für „LOGISTICS NEXT LEVEL“ erhielt der Workwear-Spezialist Strauss den Deutschen Logistik-Preis 2025. TGW Logistics begleitete die Erneuerung des bestehenden Fulfillment Centers in Biebergemünd als Systempartner – während des laufenden Betriebs. Der Automatisierungsgrad stieg dabei von 15 auf 90 Prozent, die Auftragsdurchlaufzeit sank von vier Stunden auf 40 Minuten. Heute können täglich 45.000 Pakete versendet werden, 50 Prozent mehr als zuvor. Gleichzeitig reduzierte sich für rund 400 Mitarbeiter:innen die tägliche Gehstrecke von bis zu zehn Kilometern auf nahezu null. Das Projekt zeigt, welches Potenzial in der Modernisierung bestehender Standorte steckt.

IM GESCHÄFTSJAHR 2025/26 WURDEN SECHS LEISTUNGEN AUS DER TGW WELT GEWÜRDIGT.

EINSATZ FÜR JUNGE MENSCHEN

Forbes 30 Under 30

Tamara Höfer wurde 2025 in die österreichische Forbes-Liste „30 Under 30“ aufgenommen. Mit ihrem 2022 gegründeten gemeinnützigen Verein Richtungswechsel setzt sie sich dafür ein, die Situation junger Menschen im Justizvollzug nachhaltig zu verbessern. Begonnen hat dieser Weg im Umfeld der Future Wings Challenge (siehe S. 86): Richtungswechsel zählte 2022 zu den drei Gewinnerprojekten. Die Aufnahme in die Forbes-Liste macht nun ein Engagement sichtbar, das in einem gesellschaftlich wichtigen, oft wenig beachteten Bereich ansetzt.





NASCHGARTEN WIEN

Natur begreifen: Wiener Heldinnen

Ein weiteres Gewinnerprojekt der Future Wings Challenge, der Naschgarten in Wien, lässt Kinder erleben, wo Lebensmittel herkommen. Auf rund 5.000 Quadratmetern säen, pflegen und ernten sie, kochen gemeinsam und begleiten den Weg vom Samenkorn bis zur Mahlzeit. Für dieses Engagement zeichneten W24 und die BezirksZeitung Gründerin Marina Löbl und ihr Team als eine von 53 „Wiener Heldinnen“ aus. Die Initiative stellt Frauen vor, die mit ihrem Einsatz das Leben in den Wiener Bezirken verändern. Marina Löbl tut das, indem sie Natur und gesunde Ernährung für Kinder praktisch erfahrbar macht.

DIESE PREISE ZEICHNEN NICHT NUR DIE ERGEBNISSE AUS, SONDERN ZUGLEICH DIE **MENSCHEN, ENTSCHEIDUNGEN UND GEMEINSAME ARBEIT**, DIE SIE ERMÖGLICHT HABEN.

FILIPPAS ENGEL 2025

Fehler als Lernchance: Großer Preis Filippas Engel 2025

Mit theaterpädagogischen Methoden ermutigt die Failstunde Jugendliche, offen mit Fehlern umzugehen und aus ihnen zu lernen. Das stärkt Resilienz, Teamfähigkeit und Kreativität. Auch die Failstunde war 2022 eines der drei Gewinnerprojekte der Future Wings Challenge. Gründerin Fabienne Anna Mühlbacher erhielt dafür 2025 den mit 10.000 Euro dotierten Großen Preis der Stiftung Filippas Engel. Die Stiftung zeichnet junge Menschen in Europa aus, die sich nachhaltig und auf besondere Weise für andere einsetzen.



EIGENTÜMERIN & HERAUSGEBERIN
TGW Future Privatstiftung
Ludwig Szinicz Straße 3
A-4614 Marchtrenk
E-Mail: info@tgw-future.org
Web: www.tgw-future.org

PROJEKTLEITUNG
Tanja Obmann-Lichtblau
(TGW Future Privatstiftung)

REDAKTIONSTEAM:
TGW Logistics: Gudrun Miglbauer-Badurek, Alexander Tahedl
TGW Future Privatstiftung: Tanja Obmann-Lichtblau
TGW Future Wings: Daniela Winkler-Majer

KONZEPTION, UMSETZUNG UND GESTALTUNG
Brokkoli Advertising Network GmbH

FOTOS
AdobeStock: S. 60 links, 61 rechts; ARGE Baumeister – Waizenauer-Leyrer & Graf-Felbermayr: S. 41 rechts; C. Kaufmann: S. 90 links; CAP.-AUSBILDUNG: S. 65 rechts, 85 rechts; career Institut & Verlag GmbH-APA-FotoService-Juhasz: S. 102–103 Doppelseite; Charlotte Ableidinger: S. 3 rechts, 88 links, 98 links; dm drogerie markt: S. 79 rechts; Elias Dörstel: S. 104 links; Engelbert-Strauss: S. 102 links; freedimensions.at: S. 79 rechts; Ganter: S. 77 rechts; German Innovation Award: S. 102 links; Gianmaria Gava: S. 103 rechts; GRAND GARAGE: S. 3 rechts, 42 links, 86 links; Gregor Nesvadba: S. 48 links; Hermann Wakolbinger: S. 99 rechts; Ingo Folie: S. 86 links; INNERversum: S. 3 rechts, 5 rechts, 92 links, 93 rechts, 94 links; Kurt Prinz: S. 69 rechts; Learning Circle: S. 87 rechts, 97 rechts; Lineage: S. 80 links; Manfred Baumann: S. 49 rechts; Manuel Wenk: S. 78 links; Martin Dörsch: S. 84 links, 98 links; Matthias Witzany: S. 4 links, 10 links, 12–13 Doppelseite, 14 links, 15 rechts, 17 rechts, 18–19 Doppelseite, 44 links, 47 rechts, 70 links, 93 rechts; Maximilian Stelzer | MAXMOVIEZ: S. 62 links, 63 rechts; Philipp Greindl: S. 50 links, 51 rechts, 52 links, 53 rechts, 70 links; Rita Himmel: S. 104 links; Sabine Herzog: S. 88 links; Sabrina Payrhuber: S. 45 rechts, 87 rechts, 95 rechts; Sueniños: S. 5 rechts, 89 rechts, 100 links, 101 rechts; TGW Logistics: S. 3 rechts, 4 links, 5 rechts, 34 links, 35 rechts, 36 links, 37 rechts, 38 links, 39 rechts, 40 links, 41 rechts, 52 links, 53 rechts, 54 links, 55 rechts, 56 links, 57 rechts, 59 rechts, 61 rechts, 64 links, 65 rechts, 72 links, 73 rechts, 74 links, 75 rechts, 76 links, 78 links, 79 rechts, 80 links, 81 rechts, 83 rechts; TGW Northern Europe: S. 51 rechts; Wexplore: S. 91 rechts; wirkt. GmbH.: S. 96 links

DRUCKEREI
Gugler GmbH (www.gugler.at)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Herausgeberin. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Wir freuen uns sehr über Feedback, Hinweise und Anregungen an info@tgw-future.org
© 2026 TGW Future Privatstiftung