

PREMIUM LEADERS



Business. Community. Lifestyle.

INTERVIEW 21 | 2026

LEADERS LEARNING

Dipl. Ing. Frank M. Salzgeber

Diplom-Ingenieur und Acting
Vice Governor for Space,
Communication Space &
Technology Commission

**Innovation im
Business:**
Über Grenzen
denken, Zukunft
gestalten





Dipl. Ing. Frank M. Salzgeber

Diplom-Ingenieur und Acting Vice Governor for Space, Communication Space & Technology Commission

Im Talk mit Frank M. Salzgeber. Ehemaliger Leiter für Technologietransfer und Innovationsmanagement der europäischen Weltraumorganisation ESA, Entwickler des Raumfahrtsektors des Königreichs Saudi-Arabien und Berater über die Gründe, warum die Branche längst mehr ist als Astronauten und Mondlandungen und was Wirtschaftsführer von ihr lernen können. Experte im Premium Leaders Club.

Text: Mag. Gerhard Schillinger

Bei Raumfahrt denken viele an Apollo und Astronauten. Warum greift dieses Bild zu kurz?

Das Apollo-Programm hat eine ganze Generation begeistert. Viele der Kinder von damals wollten später Luft- und Raumfahrt studieren, und aus ihnen wurden Ingenieure. Doch die bemannte Raumfahrt ist nur ein homöopathischer Teil der Industrie – sie ist das Sichtbare, das im Vordergrund steht. Es erinnert mich an die Anfänge des Internets: Was man nicht sehen kann, kann man nicht erfassen. Deshalb fragen sich viele bis heute:

Was macht man damit eigentlich? Dabei stünde ohne Raumfahrt unsere digitale Welt still. Es geht um Infrastruktur im All, die jeder von uns täglich nutzt – und das seit Jahrzehnten. Genau darin liegt das Potenzial. Schon vor sechs Jahren habe ich in Vorträgen vor Anlagemanagern auf die besondere Stellung von SpaceX und die Chancen der Raumfahrt hingewiesen. Und der Krieg in der Ukraine führt uns täglich vor Augen, wie entscheidend Aufklärung und Kommunikation sind.

SpaceX ist ein gutes Stichwort. Seit dem Börsengang ist Raumfahrt in aller Munde. Warum werden wir künftig noch mehr von dieser Industrie hören?

Zum einen wächst der Bedarf der Privatwirtschaft an Telekommunikation, zum anderen ist die Raumfahrt für die Verteidigung unverzichtbar. Allein Deutschland investiert in den kommenden fünf Jahren 35 Milliarden Euro. „Space is no longer the final frontier; it's the frontline of national security and sustainable development.“

Nie zuvor ist so viel Kapital in private Raumfahrtunternehmen geflossen wie heute. Elon Musk hat sinngemäß oft gesagt, die Gesetze der Physik seien die einzige echte Grenze – alles andere sei bloß eine Empfehlung. Nehmen Sie Starlink: Das Unternehmen wird zur Telefongesellschaft, und der Kunde braucht nur noch einen einzigen Vertrag weltweit.

“

Ohne Raumfahrt stünde unsere digitale Welt still.



Ich selbst habe kürzlich meinen DSL-Anschluss gekündigt, der auf 50 Mbit begrenzt war. Heute zieht eine Starlink-Antenne meine Garage, und ich habe endlich schnelles Internet zum selben Preis. Die Raumfahrt ist längst bei uns allen angekommen. Und mit den Rechenzentren im Orbit, den Space Data Centers, wird die Branche noch einmal um den Faktor 20 wachsen. Am Ende geht es immer um dieselben drei fundamentalen Dinge: den Transport von Daten, von Energie und von Gütern, Menschen eingeschlossen. Wer die Raumfahrt jetzt nicht auf dem Schirm hat, bekommt morgen ein Problem.

Innovation liegt dieser Branche quasi in der DNA. Lässt

sich das übertragen – und was raten Sie Wirtschaftsführern?

Jeder kennt das Wort „betriebsblind“. Ich würde es erweitern: „branchenblind“. Gemeint ist die Haltung, dass einem alles außerhalb der eigenen Branche nur am Rande etwas angeht. Sie führt über kurz oder lang zum wirtschaftlichen Totalschaden, denn die Disruption kommt fast immer von außen – und viele wollen sie nicht wahrhaben, bis es zu spät ist. Dabei wäre es so einfach, sich in anderen Sektoren umzusehen. Das gilt auch für die Berater, die Sie engagieren. Jedes Unternehmen sollte einmal eine branchenfremde Expertin einladen: Sie erkennt Probleme, die das eigene Management gar nicht

sehen will. Die Raumfahrt vereint so viele Disziplinen, dass sie geradezu prädestiniert ist, diesen Blick von außen nach innen zu schärfen. Bei der ESA habe ich den Technologietransfer über zehn Jahre geleitet. Heute setzt sogar die Bibliothek des Vatikans Raumfahrttechnologie ein. Im Kern geht es darum, die Technologie und das Problem im Detail zu verstehen und sie dann auf einer höheren, interdisziplinären Ebene mit anderen Bereichen neu zu verknüpfen. Dieses Prinzip funktioniert unabhängig von Branche und Disziplin.

Wie verankert man Innovation und den Willen zum Neuen in Unternehmens-



strukturen und wie holt man Führungskräfte und Teams dabei ab?

2006 haben mein Team und ich das erste ESA Business Incubation Center gegründet. Heute gibt es über 40 in 26 Ländern, die mehr als 2000 Start-ups begleitet haben. Das Fazit nach 20 Jahren: Die Technologie ist nie das Problem, sondern der Business Case. Und der Erfolg hängt zum größten Teil vom Gründerteam ab. Das lässt sich auf jedes Unternehmen übertragen. Alexander Schungel CEO & Founder des Premium Leaders Club brachte es in einer unserer Beiratssitzungen auf den Punkt: „Sagt mir nicht, was gut läuft, sondern was nicht funktioniert.“ In der Raumfahrt müssen wir oft erst scheitern, bevor die Rakete fliegt. Niemand sollte bestraft werden, wenn er ein Risiko eingeht oder etwas Neues ausprobieren, solange er das Ziel nicht

aus den Augen verliert. Jeder Maschinenbauingenieur lernt im ersten Semester: In jedem neuen System gibt es Reibung. Wenn keine Reibung entsteht, machst du etwas falsch.

Und wohin führt uns der technologische Wandel? Welche Veränderungen kommen auf uns zu?

Steve Jobs hat sinngemäß gesagt: Wer die Zukunft gestalten will, muss in sie investieren. Das muss nicht immer finanzieller Natur sein, es kann auch ein Mitarbeiter-KPI sein, sich mit Neuem im Unternehmen zu beschäftigen. Der Wandel ist Teil der Evolution; sich ihm entgegenzustellen ist unsinnig, es sei denn, man will aussterben. Es ist kein Luxus, drei Jahre vorzudenken. Ein kluges Unternehmen hat ein Team oder Berater, die genau dies versuchen. Wenn ich erahne,

was auf mich zukommt, ist es für mein Unternehmen keine Überraschung. Oder mit Goethe: „Wer vorsieht, ist Herr des Tages.“ Allerdings hat das Tempo der Veränderung rapide zugenommen. Mein Sohn Lucas Salzgeber studiert in den USA Business mit den Schwerpunkten KI und Finance, und er erwähnte beim Abendessen: Es ist schon bemerkenswert, dass im Bereich KI allein in den vergangenen zwei Monaten alles neu ist. Er hat übrigens meine KI-Assistenten programmiert. Wir werden eine Welt der zwei Geschwindigkeiten erleben, und beide werden sich voneinander entfernen: die eine immer rascher, vernetzter, hochtechnisiert und von KI getrieben die andere fast analog und schleppend. An den Börsen der Welt lässt sich das schon heute ablesen.

Scheitern und Krisen gehören zum Weg. Wie bereitet man



sich darauf vor, und wie geht man mit ihnen um?

Krisen waren in meinem Berufsleben immer die Konstante. Resilienz, privat wie im Betrieb, baut man nur auf, wenn man genügend Krisen überstanden hat. Und doch: Auf manche Krise kann man sich nicht vorbereiten. Ich bin im Allgäu aufgewachsen, da lernt man mit fünf das Skifahren. Dass man dabei auch einmal aus der Kurve fliegt, auf dem Hintern landet und es wehtut, lernt man gleich gratis dazu. Es hilft, wenn man beobachtet, dass es dem Kameraden neben einem genauso ergeht. Wer den Ehrgeiz zum Üben und den Willen mitbrachte, wieder aufzustehen und es erneut zu versuchen, ist dabeigebieben. Nicht jeder Mensch und nicht jeder Mitarbeiter kann mit Krisen und Scheitern umgehen. Das gilt im Betrieb wie im Privaten, und es sollte sich in der Be-

setzung der Unternehmensführung widerspiegeln. Damit sind wir wieder am Anfang des Gesprächs: Viele Astronauten waren vor ihrem Weltraumflug Piloten und Testpiloten. Sie sind bestens ausgebildet, hart trainiert, besitzen mentale Stärke und bleiben in der Krise ruhig.

Und welchen Mehrwert hat der PLC für Sie persönlich?

Der PLC ist genau die Mischung, die man braucht, um über den eigenen Tellerrand zu blicken, die richtigen Kontakte zu knüpfen

und daraus Geschäfte entstehen zu lassen. Bei jedem Treffen lerne ich dazu und bleibe neugierig und all das auf einer persönlichen, angenehmen Ebene. Einige meiner besten Geschäftskontakte hätte ich ohne den PLC nie kennengelernt. Geschäft darf auch Spaß machen, und der PLC bietet genau die richtige Mischung und gesunde Impulse.

KONTAKT

Simone Lauinger
Premium Leaders Club
Senior Consultant &
Expertenvermittlung
management@premium-leaders.club

