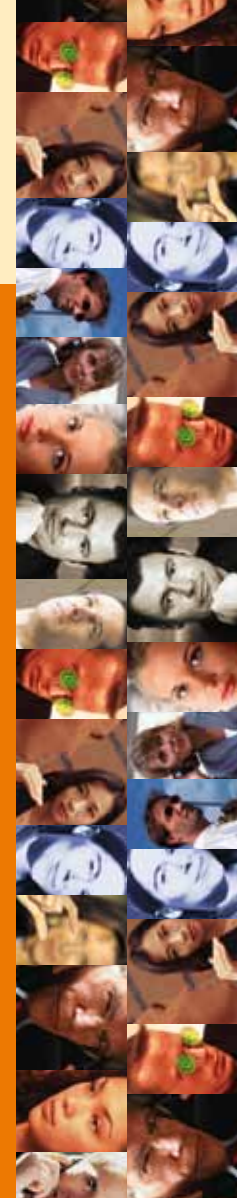


„HOMO ENTREPRENEURICUS“

ANTRIEB – CHARAKTER – IMAGE
Die Unternehmerpersönlichkeit im Fokus



IMPRESSUM

Herausgeber: gruppe1031
Schwarzenbergplatz 4, A-1031 Wien
Telefon: 0043 1 711 35 2304 (Doris Hirt)
Fax: 0043 1 711 35 2917
Email: d.hirt@iv-net.at
www.gruppe1031.at

Für den Inhalt verantwortlich und
Redaktion: Mag. Gernot Essl, MBA
Layout & Grafik: Mag. Lisi Schörghofer
Druck: SPV-Druck

Alle Rechte vorbehalten, auch die auszugsweise Wiedergabe in Print- und elektronischen Medien

Personenbezogene Begriffe (z.B. Unternehmer) beziehen sich auf beide Geschlechter (Unternehmerinnen und Unternehmer).

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT DES VORSTANDS DER GRUPPE ¹⁰³¹	S 4
DIE UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT AUS SICHT DER WISSENSCHAFT: WIESO WIRD JEMAND UNTERNEHMER?	S 5
UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT UND IMAGE IN ÖSTERREICH (GALLUP UMFRAGE)	S 9
UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEITEN IM GESPRÄCH	S 12
DER ENTREPRENEUR IN DER FREIEN WILDBAHN	S 29
WAS LEISTET UNSER BILDUNGSSYSTEM FÜR UNTERNEHMER UND JENE, DIE ES NOCH WERDEN MÖCHTEN?	S 31
KEINE UNTERNEHMER OHNE INNOVATION	S 32
UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEITEN IN KONZERNEN: WER HAT DIE INTRAPRENEURE GESEHEN?	S 34
SELBSTTEST – BIN ICH EIN UNTERNEHMERTYP?	S 36
MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES	S 40

VORWORT DES VORSTANDS DER GRUPPE1031

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Die gruppe1031 ist ein österreichisches Netzwerk von jungen Unternehmern und Führungskräften und als solches Plattform und Diskussionsforum für wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragestellungen. Eines unserer Ziele ist es, den Unternehmergeist zu wecken und kritisches, unternehmerisches Denken zu fördern. Zu diesem Zweck veranstalten wir Clubabende, Workshops und Arbeitskreise. Es freut uns, die Ergebnisse des Arbeitskreises unter dem Titel „Homo Entrepreneuricus“ in dieser Broschüre präsentieren zu dürfen.

Zum Ersten gingen wir in einem Clubabend mit Prof. Nikolaus Franke, Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation an der WU Wien, der Frage nach, wieso überhaupt jemand Unternehmer wird und welche Persönlichkeitsmerkmale von Vorteil sind. Die Ergebnisse dieses Gesprächs haben wir für Sie, sehr verehrte Leser, im ersten Beitrag zusammengefasst.

Nicht fehlen durfte auch diesmal eine aussagekräftige Umfrage zum Thema unter der österreichischen Bevölkerung, bei welcher uns

das Österreichische Gallup Institut professionell unterstützt hat. Einerseits war es für uns überraschend, dass zu diesem Thema noch kaum Umfrageergebnisse vorlagen und andererseits, dass Unternehmer ein positiveres Image haben als gemeinhin angenommen. Besonders spannend fanden wir die persönlichen Interviews zum Thema mit ausgewählten Unternehmern, welche uns aufschlussreiche Einblicke in ihre Wertvorstellungen und Tipps gegebene haben und zu deren Veröffentlichung sie dankenswerterweise ihre Zustimmung erteilt haben.

Zur Auflockerung folgt ein Beitrag über den Homo entrepreneuricus in der freien Wildbahn, denn das Unternehmerdasein gleicht mit all seinen Tücken oftmals einem Leben im Dschungel. Wenn es darum geht, den Unternehmergeist gesellschaftlich auf breiter Basis frühzeitig zu fördern, ist das Bildungssystem gefordert. Unser Beitrag bringt das Thema - in einer einzigartig kompakten Übersicht - auf den Punkt.

Innovation und der Mut zu Neuem sind der gemeinsame Nenner aller unternehmerisch denkenden Menschen; Gedanken dazu lesen Sie im Beitrag „Keine Unternehmer ohne Innovation“. Dass diese Fragestellungen auch nicht

vor größeren Unternehmensstrukturen Halt machen, aber dort an gewisse Grenzen stoßen können, veranlasste uns zu einem weiteren Beitrag über Intrapreneurship, dem Unternehmertum in größeren Organisationen.

Und für alle, die es schon immer wissen wollten, wo sie als Unternehmerpersönlichkeit stehen, darf im Abschluss ein kleiner Selbsttest nicht fehlen, auch wenn das Ergebnis nicht allzu ernst genommen werden sollte ...

Wir freuen uns auf Rückmeldungen, Diskussionen und wenn wir mit dieser Broschüre den einen oder anderen Gedankenanstoß geben konnten.

Unser herzlicher Dank gilt allen Teilnehmern des Arbeitskreises für ihre engagierte Mitarbeit!



**Herzliche Grüße,
der Vorstand der gruppe1031
Wien, im Juni 2010**

DIE UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT AUS SICHT DER WISSENSCHAFT: WIESO WIRD JEMAND UNTERNEHMER?

ZUSAMMENFASSUNG EINES GESPRÄCHS MIT UNIV.-PROF. DR. NIKOLAUS FRANKE, VORSTAND DES INSTITUTS FÜR ENTREPRENEURSHIP UND INNOVATION DER WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

von Patrick Rusch
und Ines Paska

„Heimat bist Du großer Söhne“, preist die Österreichische Bundeshymne in ihrer ersten Strophe. Und im Zusammenhang mit der vorliegenden Betrachtung muss die Frage schon erlaubt sein: Gehören zu diesen großen Söhnen und Töchtern in Österreich auch Unternehmerinnen und Unternehmer?

Die Wiener Schule der Wirtschaftstheorie hat sich historisch sehr früh, schon Anfang des 20. Jahrhunderts, mit Unternehmen, Unternehmertum und ihren Wechselwirkungen mit der Gesellschaft befasst. Zwei ihrer wichtigsten und renommiertesten Exponenten sind Josef Schumpeter und Peter F. Drucker. Beide erkannten in ihren Untersuchungen den Wert des Unternehmertums für Wirtschaft und

Gesellschaft und setzten es in Gegensatz zur klassischen, bloß verwaltenden Betriebswirtschaftslehre. Bereits Schumpeter strich hervor, dass sich Unternehmer (Entrepreneurs) gegenüber lediglich bewahrenden Betriebswirtschaftlern dadurch auszeichnen, dass sie danach trachten, sich und ihre wirtschaftliche Position primär durch Innovationen laufend zu verbessern. Dabei liege der Antrieb für ihre unternehmerische Tätigkeit in erster Linie in der Freude am Gestalten und nicht prioritär im ökonomischen Eigennutz. Nach Josef Schumpeter ist es letztlich der Unternehmergeist, der laufend Innovationen erzeugt und Wirtschaftswachstum sowie positiven sozialen Wandel in einem Land, in einer Gesellschaft herbeiführt.

Der um eine Generation jüngere Peter F. Drucker ergänzte die Thesen seines großen Wiener Kollegen und prophezeite, dass das 21. Jahrhundert das „Jahrhundert des Entrepreneurship“ werde und Unternehmertum ein Phänomen, das weit über die Gründung von neuen Unternehmen hinausgehe.

Wodurch zeichnen sich unternehmerisches Denken, Unternehmertum, „Entrepreneurship“ aus?

Unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen wird jemand Unternehmerin, Unternehmer?

Im Kern unternehmerischen Handelns steht zweifelsohne die kreative Handlung mit einem Bekenntnis und Willen zur Innovation. Ohne Innovation gibt es keine Unternehmensgründung, lautet eine verkürzte Formel. Polemischer formuliert gibt es ohne Innovation keinen technischen Fortschritt und keine gesellschaftliche Entwicklung. Dabei benötigen - wenig überraschend - nicht nur neu zu gründende Unternehmen Innovationen. Das Erkennen und vor allem das Nutzen von neuen Marktchancen ist lebensnotwendig für alle Unternehmen - neu gegründete und bestehende. Ohne neue, respektive verbesserte, Dienstleistungen und Produkte verschwinden auch bestehende erfolgreiche Unternehmen innerhalb von wenigen Jahren vom Markt. Dieser Zusammenhang wurde viele Jahre lang vergessen, als die Betriebswirtschafts-

lehre eine Disziplin war, in der vor allem die Welt der Großunternehmen im Fokus dieser Wissenschaft stand. Das Augenmerk der Forschung lag auf Optimierung, Rationalisierung und Effektivitätssteigerung von Großbetrieben. Hinsichtlich der „Verwaltung“ von Unternehmen wurden hier über viele Jahre auch wichtige Erkenntnisse gewonnen. Vernachlässigt wurde damals aber, dass Unternehmen und Innovationen nicht einfach gegeben, nicht einfach da sind, sondern schöpferischen und dynamischen Prozessen unterliegen. Innovationen sind demgemäß systemimmanent und unbedingt notwendig für eine nachhaltig erfolgreiche Wirtschaft.

Ist Entrepreneurship ein Phänomen mit Sinn und Vorteilen allein für die Wirtschaft?

Menschen mit Freude am Gestalten, flexibel und ideenreich (innovativ), gewillt, trotz geringer - finanzieller und/oder personeller - Ressourcen, eine neue, bessere Lösung eines Problems zu implementieren, die braucht es sicher an vielen Stellen der Gesellschaft - ge-

rade auch in der öffentlichen Verwaltung, im Bereich der Non-Profit-Organisationen, in der Politik. Auch Prof. Nikolaus Franke, Professor an der Wirtschaftsuniversität Wien, versteht sich als Unternehmer. Er gründete 2001 das Institut für Entrepreneurship und Innovation an der WU. Trotz Hindernissen, trotz limitierter Ressourcen und trotz großer Skepsis bei Kolleginnen und Kollegen gegenüber seinem neuartigen Ansatz konnte er sein Institut an der WU Wien innerhalb weniger Jahre zu einem 21 Mitarbeiter umfassenden KMU aufbauen, etablieren und positionieren.

Wie sind Menschen, die sich zum Unternehmertum eignen, beschaffen?

Leistungsmotivation, der Wunsch, Fußspuren zu hinterlassen, Risikobereitschaft und Chancenorientierung stehen als Eigenschaften im Vordergrund. Im Zusammenhang mit der Risikobereitschaft ist der Hinweis wichtig, dass diese nicht mit Hasardeurentum zu verwechseln ist. Ein erfolgreicher Unternehmer, eine erfolgsgekrönte Unternehmerin nehmen Risiken in Kauf - er, sie suchen sie aber nicht

um des reinen Nervenkitzels willen.

Menschen, die unternehmerisch aktiv werden, gefällt es, immer wieder mit Unklarheiten konfrontiert zu werden. Sie schätzen die Gestaltungsspielräume, die sich daraus ergeben. Weiters sind sie in der Lage, in einer vordergründig verfahrenen, unlösbaren Situation frühzeitig neue, innovative Lösungsansätze zu erkennen. Sie verstehen es, über das Gewohnte hinaus zu denken.

Die Art des Wissenserwerbs und der Wissensverarbeitung spezifiziert sich bei unternehmerisch aktiven Menschen anders: Sie verfügen über die Fähigkeit, aus vielen unterschiedlichen Informationen das für sie Wesentliche rasch und zielgerichtet herauszufiltern.

Erfolgreiche Unternehmer, Unternehmerinnen schätzen Teamarbeit. Denn sie wissen, dass Teams durch die Zusammenarbeit und durch den internen Diskurs in der Regel bessere Lösungen finden. Zudem bietet das Team ein nützliches Forum, um Theorien frühzeitig auf ihre Realisierungschancen hin zu überprüfen. Zweifelsohne benötigt, wer unternehmerisch handelt, ein hohes Niveau an Energie. Neue

Ideen werden nicht im Handumdrehen an die Frau, an den Mann gebracht. Widerstände müssen überwunden, Rückschläge weggesteckt, Frustrationen verdaut werden.

Wissenschaftlich noch nicht belegt ist, inwieweit Entrepreneurship genetisch vererbt wird. Zweifelsohne können unternehmerische Aktivitäten eines Elternteils eine unternehmerische Betätigung der nächsten Generation anregen.

Worin liegt der Nutzen, Unternehmertum an der Universität wissenschaftlich zu lehren und zu studieren? Ist Unternehmertum nicht etwas, dass in jedem Menschen - unabhängig seines / ihres Bildungsgrads - liegt, oder eben nicht? Kann man es wirklich lehren und lernen?

Im Gegensatz zu den USA genießt Entrepreneurship diesseits des Atlantiks grundsätzlich immer noch wenig Wertschätzung. Das könnte auch daran liegen, dass in Europa jemandem, der wirtschaftlich erfolgreich agiert und/oder Dinge verändert, eher unterstellt wird, er

sei bloß ein Abzocker respektive lediglich ein gefinkelter Hund, als dass man ihm Respekt für seine Leistungen entgegenbringen würde.

Anders stellt sich die Situation immer noch in den USA dar, wo jemandem, der eine Idee (nicht nur im merkantilen Sinn) erfolgreich verkauft hat, ehrliche Anerkennung gezollt wird, weil er in den Augen seiner Mitmenschen wirklich etwas geschaffen hat. Und wenn er es nicht auf Anhieb geschafft hat? Dann gehen die Menschen in seinem Umfeld davon aus, dass er nach dem ersten (zweiten oder dritten) Scheitern sicher gescheitert sein wird, um im nächsten Anlauf erfolgreich zu sein.

Noch vor wenigen Jahren überragte die Bereitschaft US-amerikanischer Studenten, unternehmerisch aktiv zu werden, jene österreichischer (europäischer) Studenten deutlich. Neueste Studien von Prof. Franke belegen, dass auch diesseits des Atlantiks mehr Studentinnen und Studenten offen sind, sich als Unternehmerinnen und Unternehmer zu betätigen. Die Anzahl der Unternehmensgründungen in Österreich liegt heute im Mittelfeld der

diesbezüglichen europäischen Zahlen. Spin-offs universitärer Projekte rangieren dabei im Vergleich innerhalb Europas sogar im obersten Drittel, was mit der starken Förderung in Österreich (positiv) eng korrelieren dürfte.

Die akademische Bildung zum Unternehmer an den Universitäten in Österreich ist sinnvoll. Diese Studiengänge sind einmal dazu geeignet, über kurz oder lang die Reputation des Unternehmers, des Unternehmertums in der Gesellschaft grundsätzlich positiv zu verankern. Sie sind sodann nützlich, um schlummerndes unternehmerisches Potential von Studierenden „wach zu küssen“. Menschen, die „zu unternehmen“ als „Handwerk“ an der Universität erlernen, sind ohne Zweifel fundierter vorbereitet, dieser Profession - „Unternehmer, Unternehmerin“ - in ihrem Leben nach dem Studium erfolgreicher nachzugehen. Untersuchungen belegen, dass akademische Gründungen tatsächlich häufiger erfolgreich sind, auch innovativer. Sie wachsen schneller und schaffen mehr neue Arbeitsplätze.

Ebenso eignet sich ein Studium „Entrepreneurship“ sicher dazu, falsche Vorstellungen,

die junge Menschen vielleicht mit Unternehmertum verbinden (die goldene Rolex am Handgelenk, die Villa am Stadtrand, der Rolls Royce in der Garage), frühzeitig zu korrigieren und ihnen die echten Risiken und die tatsächlichen Gestaltungsmöglichkeiten eines Unternehmers, einer Unternehmerin darzustellen. Womit das Studium „Entrepreneurship“ auch dazu beiträgt, dass Menschen nicht aus falschen Motiven eine falsche Betätigung für ihr Leben wählen.

Wie sehen die Bedingungen für Unternehmertum in Österreich allgemein aus?

Zwei Grundpfeiler für erfolgreiches Unternehmertum sind hierzulande in großem Ausmaß vorhanden: fähige, in den wirtschafts- und naturwissenschaftlichen Disziplinen gut ausgebildete Menschen und eine hohe Technologisierung. In den Forschungsgebieten Physik, der klinischen Medizin und der Biomedizin liegt Österreich international gesehen im Vorfeld. Es liegt nahe, diese positiven Voraussetzungen für eine Stärkung der österreichischen

Unternehmerlandschaft zu nutzen, zumal in Österreich sowohl hinsichtlich Gründungen als auch bezüglich Unternehmertum durchaus noch Spielraum für Gestaltung existiert. Was damit zusammenhängt, dass in unserem Land selbst junge Menschen nach wie vor lieber eine sichere Anstellung in einer etablierten Firma annehmen, als sich beängstigend empfundenen Unsicherheiten auszusetzen, auch wenn diese mit vielfältigen Chancen und interessanten Gestaltungsmöglichkeiten gekoppelt sind.

Was bleibt zu tun, damit in Österreich mehr Menschen unternehmerisches Wirken für sich als Chance erkennen?

Es gibt verschiedene Wege, den unternehmerischen Mut zu fördern. Jedoch: Unternehmerischer Mut und Unternehmergeist können nicht verordnet werden. Viele kleine Schritte sind notwendig und zielführend. Sie reichen von einer Änderung der Wahrnehmung von Unternehmertum in der öffentlichen Meinung über ein Schulsystem, das Fehler zulässt beziehungsweise das Lernen daraus lehrt, bis zur

Schaffung eines institutionellen Umfelds, das mehr Freiheit und weniger Auflagen schafft. Dass all diese Schritte gesetzt werden, liegt schließlich nicht (allein) in den Händen der Politik, sondern letztlich auch an jedem von uns.

UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT UND IMAGE IN ÖSTERREICH

**von Joachim Zimmel
mit Unterstützung von Karmasin
Marktforschung, Österreichisches
Gallup Institut**

Unter Mitwirkung des österreichischen Gallup Instituts wurde eine Befragung unter 500 Österreichern durchgeführt, um Aufschluss über die öffentliche Wahrnehmung zum Thema Unternehmerimage und Unternehmerpersönlichkeit zu gewinnen. Desto besser das Image von Unternehmern ist, desto stärker wird unter anderem die Motivation sein, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Die durchaus erfreulichen Ergebnisse lesen Sie in der Folge kompakt zusammengefasst, die Gesamtergebnisse sind unter www.gruppe1031.at als Download verfügbar.

- Die österreichische Bevölkerung hat ein durchaus gutes Bild vom Stand der Unternehmer in Österreich; zwar sieht nur eine kleine Gruppe von 16% diese Bevölkerungsgruppe als „sehr positiv“, über ein insgesamt positives Bild verfügen jedoch 81% (65% „eher positiv“). Je älter die Befragten, desto positiver wird das Bild des Unternehmers in Österreich.

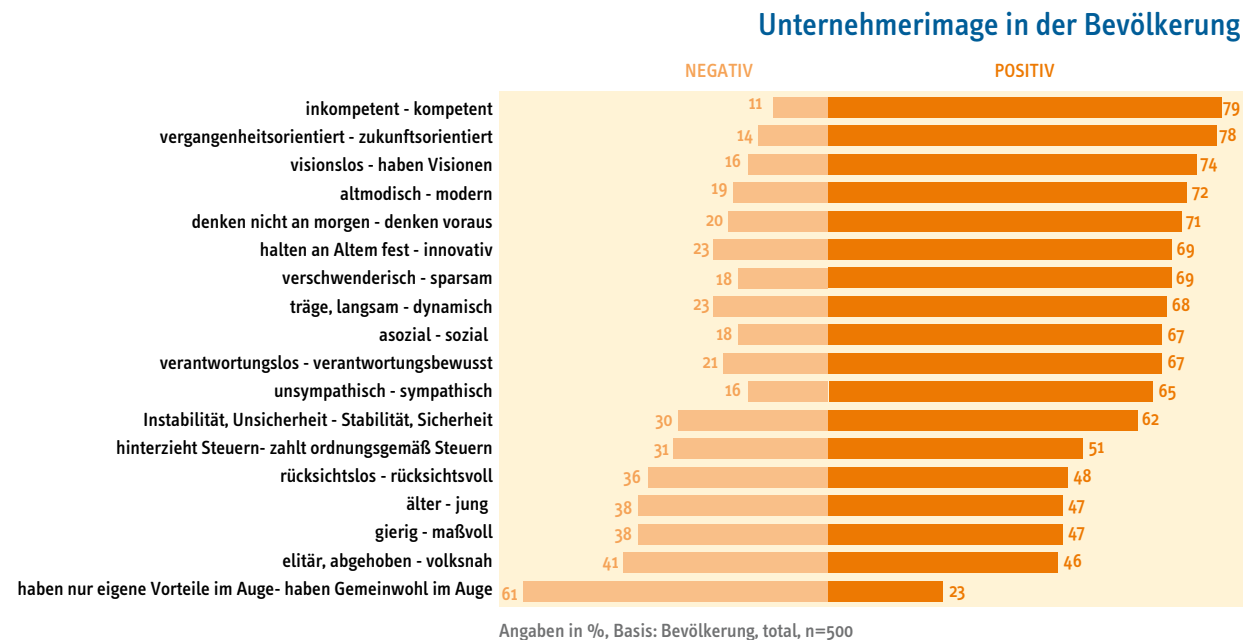
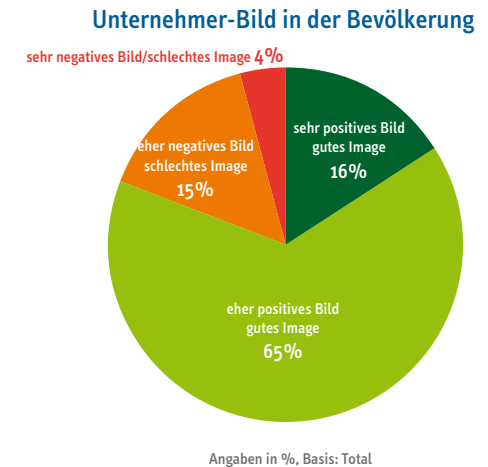
- In der gestützten Bewertung zeigt sich eine hohe Zustimmung zur Kompetenz, Zukunftsorientierung und modernen Gesinnung dieser Berufsgruppe, man hält sie für vorausdenkend und visionär. In einem weniger hohen Ausmaß ist man davon überzeugt, dass alle Unternehmer ordnungsgemäß ihre Steuern zahlen, ebenso beim rücksichtsvollen und auch maßvollen Handeln zeigen sich einige Zweifler. Eine große Gruppe von 41% hält Unternehmer in Österreich auch für zu elitär und abgehoben, ganz sicher ist man sich dabei, dass sie nur ihre eigenen Vorteile im Auge haben (61% Zustimmung, 23% „haben Gemeinwohl im Auge“).
- Dies wird auch bei den spontanen Reaktionen zum Begriff „Unternehmer“ evident: Die häufigsten Nennungen beziehen sich auf die Auswirkungen der Krise und sind dabei durchaus empathisch („haben es nicht gerade leicht“, „machen eine schwere Zeit durch“ etc.).
- Positiv äußert man sich auch über das Engagement und den Fleiß von Unternehmern,

die Flexibilität und Aufgeschlossenheit, ihre Seriosität und ihr Verantwortungsbewusstsein. Zudem sieht man sie auch als erfolgsorientiert und zielstrebig, als qualitätsorientiert und wichtig für die Wirtschaft sowie Garanten für genügend Arbeitsplätze.

- Nur sehr wenige spontane Reaktionen sind negativer Natur; am ehesten wirft man in diesem Fall den Unternehmern brutale Ausbeutung und Rücksichtslosigkeit vor, etwas seltener auch kleinkariertes, unflexibles Denken und Handeln.
- Die Eigenschaften, die man einem Unternehmer, der in Österreich Erfolg haben will, zuschreibt, werden von „innovativ, kreativ, ideenreich“ angeführt und von „sozial, gerecht, fördernd“ und „vorausschauend/planend“ gefolgt. Auch Durchsetzungsstärke, Seriosität und Sparsamkeit zählen zu den Werten, die ein erfolgreicher Unternehmer in Österreich nach Meinung der Bevölkerung aufweisen sollte; Fleiß, Kompetenz und Flexibilität ergänzen das Bild.

- In der gestützten Bewertung liegen Seriosität und Wirtschaftlichkeit vor Durchhaltevermögen und Lösungsorientierung, auch „offen für Neues“ und „Flexibilität“ gehören zu den sehr häufig zugeordneten Eigenschaften.
- Bewertet man seine Einstellung zu dieser Gruppe negativ, so vor allem aufgrund mangelnder sozialer Orientierung, man hält Unternehmer für Menschen, die nur an ihre eigenen Vorteile und an sich denken; häufig wirft man ihnen auch zu starkes Gewinnstreben und sogar Gier vor, für einige sind Entlassungen und Einsparungen in der Krise verantwortlich für ihr negatives Unternehmerbild.
- Nur 38% der Respondenten sind davon überzeugt, dass man zum Unternehmer geboren sein muss, während 62% der Ansicht sind, dass man diesen Beruf durchaus erlernen kann. In einem Zeitalter des lebenslangen Lernens und der hohen Bedeutung von Aus- und Weiterbildung herrscht auch der Glaube an die Verwirklichbarkeit jedweder angestrebten

Qualifikation vor - unverrückbare, feudal anmutende Einstellungen vom geborenen Unternehmer o.ä. verlieren deutlich an Terrain.

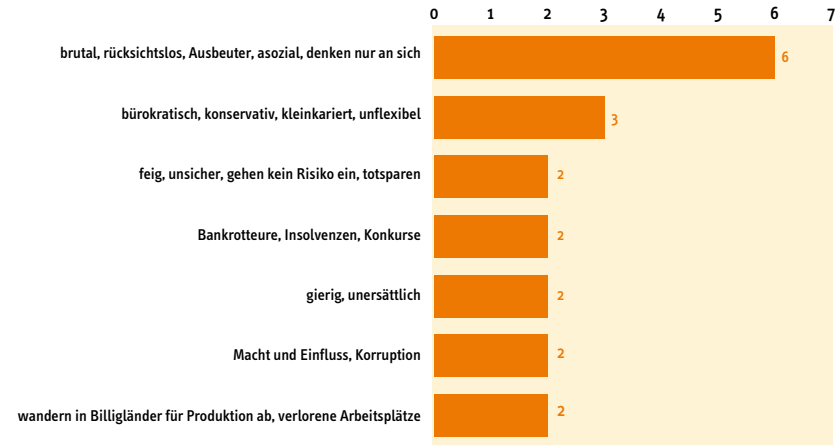


Spontane Reaktionen zu Unternehmern in Österreich - positiv/neutral



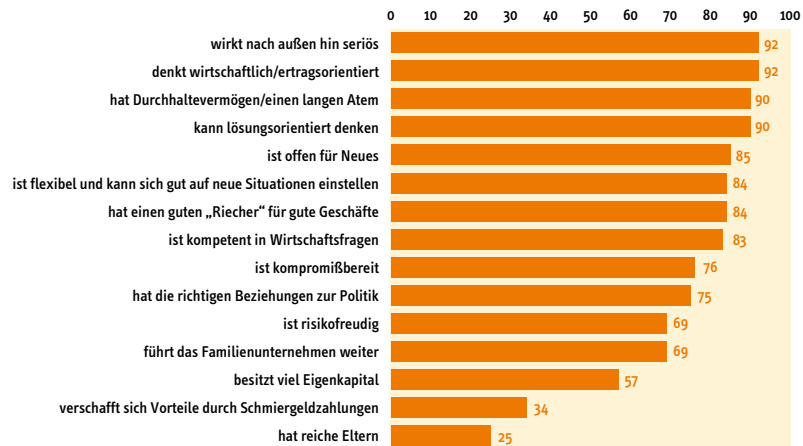
Angaben in %, Basis: Total, n=500

Spontane Reaktionen zu Unternehmern in Österreich - negativ



Angaben in %, Basis: Total, n=500

Welche Aussagen treffen auf einen erfolgreichen Unternehmer in Österreich zu?



Angaben in %, Basis: Total

Welche Eigenschaften muss ein Unternehmer in Österreich haben, um erfolgreich zu sein?



Angaben in %, Basis: Total, n=500

UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEITEN IM GESPRÄCH

**WAS MACHT EINE
UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT
AUS UND WIE KÖNNEN POTENZIELLE
UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEITEN
IN IHRER ENTWICKLUNG GEFÖRDERT
WERDEN?**

**ÄNDERT SICH DER
UNTERNEHMERSTIL IM LAUFE EINES
UNTERNEHMERLEBENS?**

**von Alexander Ristic
und Manuela Lindlbauer**

Gespräch geführt mit (alphabetisch):



Christian Beer
Geschäftsführer und
Inhaber/Gründer Servus
Robotics GmbH



Andreas Dörner
Geschäftsführer
Dörner Electronic GmbH



Dipl.-Ing. Christoph Hinteregger
Mitglied der
Geschäftsleitung, Doppelmayr
Seilbahnen GmbH



Mag. Georg Kapsch
CEO Kapsch AG



Dipl.-Ing. Otmar Kräutler
Vorstand Kral AG



Angelika Kresch
Vorstand Remus-Sebring
Holding AG



Mag. Dr. Michael Pöcksteiner
Geschäftsführender
Gesellschafter Dietzel GmbH



Dipl.-Ing. Wolfgang Ritter
Geschäftsführer und
Gründer QuantaRed
Technologies GmbH



Dipl.-Ing. Paul Senger-Weiss
Aufsichtsrat Gebrüder Weiss
Gesellschaft m.b.H



Michael Sonnek
Geschäftsführer Tischlerei
Zeibich GmbH



Dipl.-Ing. Bernhard Zangerl
Geschäftsführer Bachmann
electronic GmbH



Mag. Norbert Zimmermann
Vorsitzender des
Aufsichtsrates Berndorf AG

Was charakterisiert Sie als Unternehmer? Wie beschreiben Sie sich?

Kapsch: „Ich bin sehr menschenorientiert, sozial, diszipliniert, respektvoll, dynamisch und herausfordernd.“

Hinteregger: „Konsequent in der Zielverfolgung und Kundenorientierung. Meine Eigenschaft fünf bis zehn Jahre vorauszudenken. Ich bin offen für Neues, ich kann kommunizieren und bin eloquent. Sehr konsequent in der Umsetzung, das heißt, ich lasse Ausreden nicht gelten.“

Kräutler: „Wichtig ist es, eine Zielorientierung zu haben. Kundenorientierung, gewisse Konsequenz. Was man macht, muss von innen kommen, man muss authentisch sein.“

Beer: „Hohe Flexibilität und immer offen für Neues. Hohe Innovationskraft. Wir setzen sehr schnell neue Ideen in Taten um. Extreme Serviceorientierung.“

Pöcksteiner: „Ich sehe unser Unternehmen wie eine große Familie. Der Unternehmer sollte so agieren wie es ein Vater in der Familie macht, nicht kraft seines Amtes sondern durch Vorleben. Nicht alles selber besser können oder wissen, sondern den Mitarbeitern genügend Spielraum und Entwicklungspotential lassen, diese Freiheiten mit den Mitarbeitern besprechen und ihnen in diesem Raum die Möglichkeit geben, sich zu entwickeln. Mir ist es lieber, die Mitarbeiter sind mit ihrem Erfolg, sowohl am Markt als auch in der Entwicklung, in der ersten Reihe. Ich freue mich mit ihnen, wenn sie erfolgreich sind. Ich kenne viele Unternehmen, in denen der Chef vermeintlich alles kann, alles weiß und alles macht. Damit verlieren nicht nur die Mitarbeiter jegliche Eigeninitiative und Kreativität, auch das Unternehmen entwickelt sich eindimensional und seine Strukturen verkrusten. Ich bin sehr teamorientiert.“

Senger-Weiss: „Priorität hat für mich die Selbstständigkeit, möglichst keine Abhängigkeit von Banken. Entscheidend ist dafür, so zu planen und zu agieren, dass man selbstständig ist und bleiben kann.“

Immer offen sein für Initiativen, auch wenn sie viel Arbeit darstellen können. Zähigkeit beim Verhandeln.

Auch für mich sehr wichtig: „walk the talk“, das heißt verbindlich sein. Ebenso global zu agieren.“

Kresch: „Ich bin sehr willensstark und ausdauernd. Meine Ziele verfolge ich, egal wie schwierig es für mich persönlich ist. Neben meiner Zähigkeit und Ausdauer lebe ich auch meine große Emotionalität aus. Das gehört zu meinen Stärken als auch zu meinen Schwächen.“

Zangerl: „Ich bin vom Typ ruhig und agiere besonnen. Ich bin der ruhende Pol in Krisenzeiten. Ich bin begrenzt risikobereit, nicht draufgängerisch in unternehmerischen Dingen. Ich bin zielorientiert, versuche meine Mitarbeiter zu entwickeln. Ich versuche, die besten Leute zu holen, und versuche ihnen die Möglichkeit zu geben, sich gut zu entwickeln. Ich messe die Mitarbeiter an ihren Ergebnissen. Lasse ihnen möglichst viel Freiraum und kontrolliere die Ergebnisse.“

Ritter: „Ich habe das starke Bestreben, neue Ideen in die Welt hinauszutragen. Ich möchte mit meinen Produkten die Welt ein bisschen besser machen.“

Sonnek: „Sehr konsequent, risikofreudig. Genauigkeit, Ehrlichkeit und Offenheit sind Grundvoraussetzungen.“

Zimmermann: „Ich bin ein innovativer Mensch, der gerne Veränderungen hat. Ich bin ein Teamplayer, Partnerschaft ist bei uns groß geschrieben. Handschlagqualität ist mir wichtig und Professionalität, ein respektvoller Umgang miteinander.“

Dorner: „Mehr kooperativer Leader als Manager. Leadership: Bilder malen, Wege und Strategien aufzeigen, ... Bilder als Kommunikation sind wichtig. Mutig, entscheidungsstark.“

Was sind Ihre Stärken?

Kräutler: „Gemeinsames im Team erarbeiten, Kooperation, Vertrauen haben in die Menschen, fordern und fördern, ich bin umgänglich, ehrlich. Vorbildwirkung ist ganz wichtig.“

Kapsch: „Meine Stärken sind strategisches Denken, Menschlichkeit, Respekt und Verantwortungsbewusstsein.“

Zimmermann: „Meine persönlichen Stärken sind gute analytische Fähigkeiten. Ich kann sehr gut Situationen und Personen einschätzen.“

Beer: „Ich bin sehr unkonventionell, offen und leidenschaftlich für neue Dinge. Auch risikobereit im Umgang mit neuen Technologien. Ich kommuniziere sehr viel und oft mit der Mannschaft.“

Senger-Weiss: „Meine Stärken sind: Offenheit, Respekt gegenüber jedem Menschen, mit dem ich in Kontakt trete, kooperativ sein nach innen und außen, wobei das Anerkennen des anderen und die angewandte Sensibilität damit stark zusammenhängen.

Wichtiges Element dabei: Der Informationsfluss.“

Pöcksteiner: „Meine Stärke ist zuhören zu können. Ich bin sehr konsequent. Ich glaube an

das 11. Gebot: Du darfst nicht aufgeben. Nicht stur durch die Wand, sondern mit Hirn, mit Energie dranbleiben und die Leute begeistern und motivieren.“

Hinteregger: „Das Leben und das Agieren im Netzwerk. Für mein Alter habe ich schon viele verschiedene Kontakte in der Branche, in der Politik, in der Wirtschaftskammer und kann diese Connections gut einsetzen. Damit verbunden ist dann auch die Kommunikation. Ich kommuniziere mit diesem Netzwerk, Partnern und Freunden und bringe das zum Nutzen unserer Projekte, unseres Unternehmens ein.

Ich kann motivieren und durfte ein sehr schlagkräftiges Team zuerst aufbauen und dann auch wirken lassen.

Weil ich meinen Mitarbeitern vertraue, bin ich in der Lage zu delegieren. Delegation ohne Vertrauen geht nicht.“

Kresch: „Zielstrebigkeit, Ausdauer und die Zielverfolgung.“

Zangerl: „Meine Stärke liegt im Umgang mit Menschen. Ich tue mir leicht im Umgang mit

sehr verschiedenen Charakteren. Ich kann individuell auf Menschen eingehen, fühlen, wie es meinem Gegenüber geht. Ich bin offen, geradlinig, habe einen starken inneren Antrieb.“

Dorner: „Der Mut zu entscheiden, kann gut zuhören, positiv- kritische Selbstreflexion, ich bin kein Fachspezialist – ich habe jeden Teil des Unternehmens kennen gelernt, aber keinen Bereich wirklich vertieft, ich habe ein gesundes Maß an Respekt (vor Menschen, Leistungen, Umfeld). Neugierde, Ausdauer und Respekt.“

Sonnek: „Dass ich Ideen konsequent verfolge, dass ich mich selbst engagiere und anpacke und sehr viel Energie und Freizeit dafür opfere. Meine praktische und theoretische Erfahrung, mein Fachwissen. Und ich kann auf meinen Erfolg warten.“

Ritter: „Meine Stärke ist, den Überblick zu behalten; ich arbeite gerne mit Menschen; ich stehe gerne im Schnittfeld Technik – Wirtschaft – Kunden. Die Abwechslung macht mir Spaß. Die Suche nach der Herausforderung.“

Welche Werte sind Ihnen und Ihrem Unternehmen wichtig ?

Hinteregger: „Der größte Wert ist die weltweite Kundenorientierung.

Wir müssen in der Lage sein, mit allen Mentalitäten und Nationalitäten zu kommunizieren, Probleme zu lösen und deren Anliegen zu verstehen. Wir sind in 80 Ländern vertreten oder haben dorthin geliefert.

Ein Wert in unserem Unternehmen ist auch die Kultur, wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen. Wir sind nach wie vor „Family owned“, das unterscheidet uns vom „Shareholder-Value-Driven“, wir haben einen Chef, eine Geschäftsleitung und einen Eigentümer, der langfristig denkt.

Diese Werte kennen die Mitarbeiter. Sie werden im Firmenleitbild kommuniziert und in der täglichen Praxis von allen Mitarbeitern gelebt und von unseren Führungskräften eingefordert.“

Beer: „Hohe Innovationskraft. Die Qualität der Idee ist wichtig, nicht von wem sie kommt. Der Kundennutzen steht im Mittelpunkt. Sehr hoher Servicestand, der Einsatz für den

Kunden ist einzigartig. Wir haben einen hohen Informationsstand, alle Mitarbeiter werden informiert über Erfolge und Misserfolge.

Wir haben eine hohe Transparenz im Unternehmen.

Ich habe eine Kernmannschaft, auf die ich mich jederzeit verlassen kann.

Bei den Arbeitsverträgen geht es bis zu einer Beteiligung an der Firma. Dadurch wird eine tolle langfristige Basis und Beziehung geschaffen.“

Pöcksteiner: „Wir haben Unternehmensgrundsätze, die sind publiziert und jederzeit zugreifbar. Sie sind auf Papier und im Intranet publiziert.

Gegenseitiger Respekt und Anerkennung, intern und extern, die Menschen als Partner sehen.

Ein möglichst harmonisches Miteinander ist mir persönlich sehr wichtig.“

Kräutler: „Unser zentraler Leitsatz ist: Die Menschen stehen im Mittelpunkt unserer Überlegungen. Das sind unsere Mitarbeiter, unsere Kunden und unsere Lieferanten. Wir wollen eine Steigerung des Geschäftswer-

tes erreichen. Wir haben ein intensives Führungsprogramm, daher sollten die Mitarbeiter diese Werte kennen.“

Senger-Weiss: „Die Selbstständigkeit ist auch für das Unternehmen das Allerwichtigste. Das Zweite ist die Verbindlichkeit, „walk the talk“, das gilt nach innen gegenüber den Mitarbeitern, nach außen gegenüber den Kunden, gegenüber der Umwelt, aber auch ganz generell.

Wir leben unsere Werte und haben diese vor 10 Jahren im „orange way“ dargelegt.

Einige Elemente daraus:

Mut zur Herausforderung, Menschen zum Angreifen, Kundenbeziehung, Netzwerkfähigkeit, Offenheit, Transparenz, Lernfähigkeit, Verbindlichkeit, Kontinuität sowie: Wir müssen wirtschaftlich und rentabel sein, um uns all das leisten zu können!

Die nächste Generation hat die Schwerpunkte etwas verändert: Selbstständigkeit, Qualitätsorientierung, Nachhaltigkeit und Engagement. Die bisherigen Werte gelten weiter.“

Zangerl: „Ein Wert, welcher sehr groß geschrieben wird, ist das Bachmann-Teamgefühl,

wir leben die Gemeinschaft.

Es gibt auch Reibereien, wie in jedem anderen Unternehmen, aber wenn es darauf ankommt, ziehen alle am selben Strang. Das setzt sich auch auf der Kundenebene fort. Wir sind sehr kundenorientiert.

Im Vordergrund steht, dem Kunden zu helfen und nicht am Kleingedruckten im Vertrag festzuhalten. Wir gehen sehr fair mit unseren Kunden um. Dadurch kommen die Kunden uns auch entgegen.

Wir stellen die Werte auch auf unseren Firmenpräsentationen vor, aber es wirkt nur das, was täglich gelebt wird, was von den Vorgesetzten vorgelebt wird.“

Sonnek: „Offenheit, Ehrlichkeit und die Qualität. Die Qualität ist für den Verkauf sehr wichtig. Qualität ist Service, Termintreue, Kundentreue.“

Kapsch: „Wir haben einen Wertewürfel, auf dem stehen alle Werte unseres Unternehmens festgeschrieben. Unsere Werte sind Respekt, Dynamik, Disziplin, Familie, Freiheit, Transparenz, Leistung und Verantwortung. Der Würfel sollte auf dem Schreibtisch jeder Mitarbeiterin,

jedes Mitarbeiters stehen.“

Ritter: „Wichtig ist, etwas Sinnvolles zu schaffen; etwas Langfristiges aufzubauen. Wir produzieren Hightech mit höchster Qualität.“

Dorner: „Neugierde, Ausdauer und Respekt, wertschätzende Konfrontation, klar und bestimmt kommunizieren, aber dabei respektvoll bleiben.

Gleichwürdigkeit statt Machtkämpfe. Möglichkeiten erkunden und nicht andere unter Druck setzen.

Verschiedenheit zulassen, statt eine Position verteidigen.“

Zimmermann: „Menschliche Faktoren: Vertrauen, respektvoller Umgang miteinander, Loyalität, Offenheit.“

Was waren die wichtigsten Meilensteine in Ihrem Leben ?

Kräutler: „Eine gute Ausbildung, Studium, Selbstständigkeit im Consulting, Übernahme der Produktionsleitung.“

Kapsch: „Meine humanistische Ausbildung, die Ehe mit meiner Frau, die Übernahme der Anteile am Unternehmen, die Sanierung und der Wiederaufbau der Unternehmensgruppe.“

Hinteregger: „Zuerst einmal das Ablegen einiger Ausbildungsmeilensteine. Begonnen mit Aufnahmsprüfungen im Gymnasium und HTL, dann die Matura und die Graduierung zum Dipl.-Ing. an der TU.

Dazwischen gab es einen großen Prüfstein, den frühen Tod meines Vaters. Ich war 16 Jahre, der Älteste von fünf Geschwistern, und hatte eine Verantwortung zu übernehmen. Das ist ein ganz wesentlicher Meilenstein, der mich geprägt hat und früh lernen ließ anzutauchen, für andere zu denken, für andere da zu sein und auch das Projekt Familie positiv zu begleiten.

Sehr schön waren natürlich auch jeweils die Geburten unserer drei Töchter.

Und weiters hat sich die Schilehrerprüfung, die ich absolviert habe, im Nachhinein als sehr zweckmäßig herausgestellt. Ich habe viele Kinderkurse geführt und daher viel Verständnis für die Bedürfnisse unserer kleinsten Kunden,

der Kinder, bekommen. Mir war daher die Entwicklung der ersten kindersicheren Sesselbahn ein Herzensanliegen.

Ein wichtiger Meilenstein war noch, als man mich mit 43 Jahren gefragt hat, ob ich den Spartenobmann Industrie machen würde. Das war für mich sehr positiv.“

Beer: „Meine erste Arbeitsstelle hat mich sehr geprägt. Ich konnte sofort mit einem großen Vorarlberger Unternehmer und Pionier zusammenarbeiten. Die Möglichkeiten, die er mir gegeben hat, waren für mich sehr wichtig und entscheidend.

Die Gründung meiner Firma und jetzt die Einführung eines neuen Produktes.

Die ersten großen Aufträge und Verhandlungen mit großen Unternehmen.“

Sonnek: „Entscheidung für meine Selbstständigkeit, Übernahme eines gut eingeführten Betriebes, Aufbau der Geschäftsbeziehung mit Großkunden.“

Pöcksteiner: „Die Entscheidung einen kaufm.-techn. Beruf zu erlernen und auszuüben, oder Musiker zu werden.

Ich habe ein Musikstudium gemacht und stand vor der Entscheidung, unter die Top 50 der Welt als Musiker zu kommen oder einen bodenständigen Beruf als Kaufmann oder Techniker auszuüben.

Der nächste Meilenstein war das Kolleg für Kunststofftechnik und Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität. Bemerkenswert war in meinem ersten Job in der damaligen Creditanstalt-Bankverein die Erkenntnis, dass auch in den Führungsetagen von Spitzenunternehmen nur mit Wasser gekocht wird.“

Kresch: „Der markanteste Meilenstein war, als mein Mann und ich 1990 das Unternehmen Remus gegründet haben. Der zweite Meilenstein war 1997, als wir unseren ehemaligen Arbeitgeber Sebring gekauft haben. Ein weiterer Meilenstein war letztes Jahr, als die Welt sich völlig verändert hat.“

Senger-Weiss: „1965 habe ich mich um ein Stipendium für ein Studium in den USA beworben, ich erhielt dieses, konnte dort einen „Master of Science“ machen und danach ein halbes Jahr in San Francisco als Vorstandsassistent in einem Transportkonzern arbeiten.

In Österreich arbeitete ich davor und danach bei einem Wirtschaftsprüfer, eine ausgezeichnete Basis.

1968/69 bin ich bei Gebrüder Weiss (GW) eingetreten.

1974 die erste Ölkrise mit Geschäftsrückgängen in einzelnen Bereichen bis zu 90%.

1978 mein erster Besuch in China. Ich konnte damals zufällig Menschen kennen lernen, die später tolle Karrieren gemacht haben. Diese Kontakte halfen später. Vor 20 Jahren die Entscheidung, eigene Aktivitäten in China zu starten. Ab 2000 nahmen wir eine wirklich sehr positive Entwicklung. Heute besitzt GW in China ein Netz von 16 Niederlassungen mit rd. 300 Mitarbeitern.

Ein Jahrhundertereignis war für uns die Öffnung des „Eisernen Vorhangs“. Wir haben in den Nachbarländern sofort Gesellschaften gegründet, heute umfasst das „WeissLand“ die Region von Basel bis zum Schwarzen Meer. Der nächste echte Einschnitt war der EU- Beitritt, der für uns extrem schwer war. Wir mussten uns wegen des Wegfalls des Zolls – EU-Binnenmarkt - in Österreich von 25% unserer Angestellten trennen, eine hart erkämpfte Branchenarbeitsstiftung linderte aber deren

Schicksal.

Ab 2000 haben wir uns neben China in allen wichtigen Regionen des Globus selbst entwickelt, durch Jointventures oder indirekt durch unsere Jointventure Partner – ein globales Netzwerk entstand.

Meilensteine beim Generationenwechsel.

Sieben Jahre vor diesem haben wir den ersten Schritt gesetzt und die Geschäftsleitung von zwei auf vier Personen erweitert. 4,5 Jahre vor dem D-day planten wir jeden Schritt im Detail. Ende 2004 haben meine Frau und ich aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat gewechselt, unsere beiden Söhne sind gleichzeitig an unsere Stelle in den Vorstand gekommen, nach deren umfangreicher Vorbereitung.“

Zimmermann: „Ich bin am Land in bescheidenen Verhältnissen aufgewachsen. Ich wurde nie protegiert. Wichtig war die Begegnung mit einer alten Dame in Liechtenstein, die mir Geschichten aus Afrika erzählte. Da bekam ich die Sehnsucht nach der weiten Welt. Sie gab mir die Empfehlung, mehr aus mir zu machen. Ich absolvierte die Handelsakademie, studierte, habe im Sommer immer in einer Fabrik gearbeitet, von der niedrigsten Arbeit ange-

fangen. Das war prägend für mich. Ich hatte auch das Glück, vor 40 Jahren eine tolle Partnerin zu finden. MBO Berndorf AG gemeinsam mit dem Führungsteam.

Ich teile sehr gerne.“

Zangerl: „Ein großer Meilenstein in meiner Karriere war die Übernahme der Entwicklungsleitung. Es war das erste Mal eine wirklich große Führungsverantwortung. Ich war zum ersten Mal in einer exponierten Führungsrolle.

Der zweite Meilenstein war die Erfahrung, in unterschiedlichen Unternehmensgrößen zu arbeiten. In einem Konzern und speziell in einem Start-up-Unternehmen, weil man dort hautnah spürt, was unternehmerisch denken und handeln bedeutet. Jeder macht alles; man spürt hautnah was es bedeutet, ein Unternehmen zu haben. Selbstständig bedeutet selbst und ständig.

Der dritte Meilenstein in meinem bisherigen Berufsleben war in einem US- amerikanischen Konzernverbund die Aufgabe, in einer sehr schwierigen Zeit die Konsequenzen von Fehlentscheidungen des Top- Managements zu exekutieren. Man hat Standorte schließen

müssen. Teilweise auch langjährige (bekannte) Kollegen kündigen müssen. Es war ein sehr einschneidendes Erlebnis, das mich sehr reifen hat lassen. Management bedeutet nicht nur Statussymbole, Geld und Macht, so wie viele Menschen es sehr einseitig sehen. Es gehört sehr viel mehr dazu, sehr viel Verantwortung und der Umgang mit dieser Verantwortung, besonders in schwierigen Zeiten. Es war eine Erfahrung, die jeder gute Manager mitbringen sollte. Auch tolle Erfahrungen sind wichtig, aber am meisten lernt man aus schwierigen Situationen.“

Dorner: „Nach Schule und Studium der Eintritt in die Firma. Ich habe nie die Runde durch andere Firmen gemacht. Es gab in den ersten Jahren die Erfahrung des Scheiterns. Erfolge und Scheitern innerhalb der Firma, in den einzelnen Bereichen, obwohl es der Firma sehr gut gegangen ist. Es braucht beides, um vorwärts zu kommen. Man kann gute und große Sachen schaffen, Erfolg ist aber nicht garantiert und Scheitern bewahrt vor Überheblichkeit. Die innersten Werte zu finden, was mir wirklich wichtig ist, das herauszufinden, dazu hatte ich die Möglichkeit in einem intensiven

Wochenende. Ich hatte eine klare Vorstellung, wo ich hin will.“

Ritter: „Eine tolle Kindheit.

Etwas zu finden, was mich interessiert: Die chemische Analytik. Zuerst in der höheren Schule, dann im Studium.

Ein wichtiger Punkt war die Entscheidung, sich selbstständig zu machen. Die ersten Mitarbeiter, die steigende Verantwortung und die ersten Verkäufe.“

Welchen Führungsstil haben Sie?

Kräutler: „Sehr kooperativ, zielorientiert, fordernd, praxisorientiert, pragmatisch und ausgleichend.“

Kapsch: „Meine Mitarbeiter würden wahrscheinlich sagen partizipativ, offen, mehr zuhören als reden und konsequent in der Umsetzung.

Offene Tür und ein offenes Ohr. Bei mir müssen Sachthemen sehr schnell abgehandelt werden, da will ich nicht lange darüber dis-

kutieren, aber wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ein persönliches Anliegen hat, dann hab ich jede Zeit der Welt dafür.“

Senger-Weiss: „Offenheit, Respekt, Vertrauen, Kooperation. Wir waren immer sehr dezentral organisiert, das geht nur mit Delegation und Vertrauen.“

Hinteregger: „Mein Führungsstil ist absolut kooperativ und Teamarbeit, mit klarer Zielsetzung, hat sich als das Effektivste herausgestellt.“

Pöcksteiner: „Man könnte es klassisch nennen, Management by objectives. Ziele vereinbaren und den Mitarbeitern möglichst viel Freiraum gewähren. Dazu kommt aber noch der Umgang mit den Mitarbeitern – in guten wie auch in schwierigen Zeiten. Da unterscheidet sich unser Familienbetrieb ganz deutlich von einem Konzernbetrieb. Mit den Mitarbeitern regelmäßige Besprechungen abhalten und schauen, was getan wird und zwischen den Zeilen heraushören, wo der Schuh drückt. Dafür nehme ich mir Zeit. Mindestens ein Mal pro Woche gehe ich durchs Lager und die Produk-

tion, spreche ungezwungen mit den Mitarbeitern.“

Beer: „Einen familiären Führungsstil, wie ein guter Vater und guter Coach. Jeder Mitarbeiter hat relativ viel Freiraum. Viele können mit diesem Freiraum leider nicht umgehen.“

Kresch: „Management „by open door“ ist mit zunehmender Betriebsgröße geändert worden. Jetzt haben wir pro Abteilung einen Jour-fix mit Abteilungsleitern als auch Meetings in der Führungsebene, damit alle Probleme besprochen werden können.“

Sonnek: „Ich habe eher den autoritären Führungsstil, mein Partner eher den kollegialen. Wenn ich etwas in den Raum stelle, wird das gemacht, da fährt die Eisenbahn darüber, da wird nicht diskutiert.“

Ritter: „Führung heißt Mitarbeiter fördern und fordern. Ich versuche Ziele und Randbedingungen vorzugeben, der Weg ist den Mitarbeitern überlassen. Sie suchen und finden den besten und erfolgreichsten Weg.“

Zangerl: „Ich habe einen stark partizipativen Führungsstil. Ich hole mir Top-Leute und binde sie auch ein.

Es gibt aber auch Ausnahmesituationen, in denen ich autokratisch zu entscheiden habe.“

Dorner: „Kooperativ, aufgaben- und beziehungsorientiert, Klarheiten in den Aufgaben und interessiert an tragfähigen Beziehungen. Im Gegensatz zu autoritär, laissez-faire, demokratisch. Man muss sich bewusst sein, dass es Entscheidungen gibt, die einem niemand abnimmt, und man braucht daher auch nicht so zu tun, als ob man darüber abstimmen könnte.“

Zimmermann: „Kooperativ, teamorientiert, aber entschlossen. Es ist auch Leadership dabei, alle hören und alle Meinungen einbringen, aber dann schnell entscheiden und umsetzen.“

Hat sich Ihr Führungsstil im Laufe des Unternehmerlebens verändert ?

Kapsch: „Mit Sicherheit bin ich konsequenter geworden. Ich lasse mich nicht mehr an der

Nase herumführen. Ich bin etwas ungeduldiger geworden.“

Pöcksteiner: „Wahrscheinlich, ohne es bewusst gemacht zu haben. Ich habe aber bemerkt, dass ich viele Kompetenzen abgegeben habe.“

Hinteregger: „Mein Führungsstil hat sich geändert. Anfänglich war ich zu kooperativ, es ist mir sehr schwer gefallen, ein „Nein“ auszusprechen. Heute sage ich öfter einmal „Nein“, das müssen wir uns noch einmal überlegen, oder „Nein“, das Einsparungspotential ist noch zu gering.

Ich hab über die Jahre gelernt, die Mitarbeiter zu fördern und dadurch auch mehr zu fordern. Ich habe auch gelernt, noch mehr zuzuhören als am Anfang meiner Karriere.“

Kräutler: „Ich glaube grundsätzlich nicht, weil es eine Charaktereigenschaft ist. Aber mit der Zeit ändern sich auch persönliche Ansichten. Das Geschäft ist sicher härter geworden, daher muss man auch anders reagieren.“

Beer: „Ich bin mir bewusst geworden, dass nicht jeder so funktioniert wie ich selbst. Viele

Mitarbeiter wollen klare Anweisungen und Strukturen, gewisse Leitplanken, nicht so viel Freiraum wie ich mir das vorstelle.

Die Verantwortung hat wirklich einen Wert. Ich werde mir immer mehr bewusst, dass ich diese große Verantwortung mehr zum Wohle aller nützen muss.

Die Einforderung von Ergebnissen ist auch eine Erkenntnis der letzten Jahre.“

Senger-Weiss: „Ja, ich habe gelernt, besser zu delegieren, nicht nur bei täglichen Abläufen, sondern auch bei komplexen Führungsaufgaben und Strukturveränderungen. Delegieren an die richtigen Leute – dann funktioniert es sehr gut. Gelernt habe ich auch „zu teilen“, konkret 1988 als wir das Austria-Paketsystem, heute DPD, als Kooperation mit zwei österreichischen Spediteuren (sonst Konkurrenten) etabliert haben.“

Zangerl: „Die innere Grundhaltung zu verschiedenen Themen hat sich kaum verändert. Was sich sehr wohl verändert hat im Laufe der Zeit - durch Erfahrung, und durch geschärfte Kompetenzen - die Art und Weise, wie die Dinge getan werden, also die Qualität der Arbeit.“

Sonnek: „Ich bin den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und auch mir gegenüber toleranter geworden.“

Dorner: „Durchaus. Ich habe heute die nötige Entscheidungskraft und Klarheit, ich habe nicht mehr den Anspruch es allen recht zu machen. Ich bin mir bewusst, dass ich manches letztverantwortlich entscheiden muss. Abschied von der Illusion der Perfektion. Früher war ich vielleicht nur wertschätzend, heute bin ich auch wertschätzend, habe aber erkannt, dass Konfrontation in wichtigen Situationen notwendig ist, um sich weiterzuentwickeln. Wenn sich der Führungsstil nicht ändert, kann es zu Problemen kommen.“

Zimmermann: „Ich bin geduldiger und toleranter geworden. Nicht alles, was ich sage, muss sein.“

Ritter: „Es war ein Lernprozess, als Führungskraft wird man nicht geboren, das ist eine Fähigkeit die man erlernen kann und die trainiert gehört.“

Wie lange arbeiten Sie in der Woche?

Hinteregger: „Das kann ich nicht genau sagen, aber sicher zwischen 65 und 70 Stunden in der Woche.“

Kapsch: „Ich arbeite zwischen zehn und zwölf Stunden am Tag, auch immer wieder am Wochenende. Ich mache sehr viel Urlaub, aber ich arbeite auch im Urlaub, ich bin 365 Tage im Jahr online.“

Beer: „60 bis 80 Stunden sicher. Ich schau aber nie auf die Uhr.“

Zangerl: „Ich schau nicht auf die Uhr. Typischerweise liegt mein Arbeitspensum ungefähr zwischen 40 und 70 Stunden, im Mittel zwischen 50 und 55 Stunden. Man tut das, was notwendig ist und wann es notwendig ist.“

Kresch: „Zwölf Stunden pro Tag, fünf Tage die Woche, am Wochenende vielleicht noch fünf Stunden.“

Senger-Weiss: „Vollamtlich habe ich sicher 60

Stunden gearbeitet, jetzt aber auch noch mehr als 40 Stunden, wenn ich da bin, für Gebrüder Weiss aber nur als Aufsichtsrat.

Zimmermann: „Schwer quantifizierbar. Vor 9 Uhr gibt es keine Termine mehr. Maximal vier Termine am Tag, viel weniger als früher. In Berndorf bin ich relativ selten. Ich glaube, ich habe einen normalen Arbeitstag von ca. acht Stunden. Ich verreise auch nicht mehr so viel. Arbeite viel von zu Hause.“

Ritter: „Sicher deutlich über der Normalarbeitszeit. Es ist am Anfang nicht einfach, alles unter einen Hut zu bringen. Das Leben besteht ja nicht nur aus Arbeit.“

Pöcksteiner: „Ich zähl nicht mit, aber so 10-13 Stunden am Tag, üblicherweise fünf bis sechs Tage die Woche.“

Kräutler: „Operativ gibt es Wochen mit 30 Stunden, auch Wochen mit 50 Stunden. Ich nehme mir auch meine Freizeit. Mit dem Kopf ist man ständig dabei. Sport ist für mich auch sehr wichtig.“

Dorner: „Mit 50 Stunden komme ich gut aus.“

Sonnek: „Zwischen 60 und 80 Stunden, Montag bis Samstag.“

Was macht das Leben lebenswert?

Kräutler: „Wenn die Wünsche, die man hat, erfüllt werden.“

Kapsch: „Das Leben ist lebenswert, wenn andere Menschen gerne mit einem kommunizieren, gerne mit einem zusammenarbeiten und gerne mit einem zusammenleben und wenn man der Gesellschaft etwas zurückgeben kann. Wenn man sich für die Allgemeinheit einsetzen kann. Engagement für die Gesellschaft.“

Beer: „Ich freue mich, wenn wir eine neue Technologie, ein neues Verfahren entwickeln konnten, und dass wir große erfolgreiche Kunden haben.

Meine Familie, dass meine Frau mitarbeitet, sich im Unternehmen einbringt und wir uns gegenseitig coachen.“

Hinteregger: „Ich habe eine Freude daran, Dinge zu bewegen, eine Freude, Ideen nicht nur zu entwickeln, sondern auch konkret umzusetzen und es am Berg zu sehen, wenn der Fahrgast mit der neuen Seilbahn zufrieden ist.

Wir haben eine tolle Familie, ich habe viel Freude am Schi fahren, Freude an Musik, meinem Hobby, ich spiele selber Saxophon und besuche wieder die Musikschule.“

Pöcksteiner: „Jemand, der Unternehmer ist, möchte etwas gestalten, etwas bewegen, mit anderen Menschen gemeinsam Ziele erreichen. Ein Unternehmer zu sein heißt, etwas zu unternehmen, sonst würde es Unterlasser heißen. Man muss seine Produkte und sein Team lieben. Ein guter Satz, den ich einmal gelesen habe: „Emotionalisiere dein Produkt und personalisiere es mit deinem Unternehmen.“ Wenn am Ende des Tages ein Erfolg sichtbar ist, hat sich der Einsatz gelohnt.“

Senger-Weiss: „Von der Unternehmerseite betrachtet, das Arbeiten mit Menschen. Der Aufbau des weltweiten Netzes und dadurch der Kontakt mit unterschiedlichen Kulturen. Das Umsetzen von Initiativen, schließlich

natürlich auch der erreichte Erfolg.

Privat: Familie, Freunde, Bergerlebnisse, Sport generell, Musik, ...“

Zimmermann: „Dass man mit sich selbst und mit seinem Umfeld in Balance lebt. Mit seiner Familie, seinen Freunden, im Geschäft wirklich gute, aufrechte Beziehungen hat. Wechselseitiger Respekt ist sehr wichtig. Ich möchte nicht mit Leuten zu tun haben, die ich eigentlich nicht sehen will. Das Privileg habe ich jetzt, ich kann mir aussuchen, mit wem ich mich treffe.“

Ritter: „Die Zufriedenheit in allen Bereichen. Die Abwechslung und die eigene Kraft spüren.“

Kresch: „Das ist die Familie, die Kinder und jetzt auch schon unsere Enkeltochter. Natürlich hoffen wir noch auf ein paar ruhige Jahre.“

Zangerl: „Was mein Leben wirklich lebenswert macht, ist das Gefühl, etwas Wertvolles geleistet zu haben, egal ob privat oder im betrieblichen Umfeld. Das Erfolgsgefühl, gesetzte Ziele erreicht zu haben, Ergebnisse zu sehen.“

Sonnek: „Erfolge ernten, auch wenn sie noch so klein sind, macht ein Unternehmerleben lebenswert.“

Dorner: „Sonne, Mond und Sterne...
Kreativ sein zu können, etwas gestalten können, die Freiheit zu haben.
Abwechslung im Job und als Einzelperson, dazu die Familie als besonderen Rückhalt.“

Was ist für Sie das Wertvollste, das Sie besitzen?

Hinteregger: „Meine Gesundheit, unsere Familie und meine guten Zähne, die die Sicherheit sind, dass ich noch lange saxophonieren kann.“

Kräutler: „Gesundheit, Beziehung, Familie, Freunde, mein Hausverstand.“

Kapsch: „Man kann Menschen zwar nicht besitzen, aber das Wertvollste, was ich habe, sind meine Kinder.“

Beer: „Ich besitze Freude am Arbeiten.“

Dorner: „Gesundheit und die angesprochenen Werte: Neugierde, Ausdauer, Respekt.
Die Fähigkeit, mein Bewusstsein mehr und mehr zu lenken.“

Pöcksteiner: „Eine gut funktionierende Familie und Gesundheit. Dazu gehört auch, ein gesundes Leben zu führen. Das übertrage ich auch auf meine Mitarbeiter.“

Senger-Weiss: „Das Wertvollste ist sicherlich die Familie, meine Frau und unsere drei Kinder und jetzt sieben Enkelkinder. Aber Gebrüder Weiss war unser 4. Kind!“

Kresch: „Meinen Mann und die Familie.“

Zangerl: „Soweit man es als Besitz bezeichnen kann, meine Familie. Ich lege keinen Wert auf Statussymbole.
Der Stellenwert materieller Dinge ist eher untergeordnet.“

Zimmermann: „Die Freiheit. Ich habe die Wahl, in welche Abhängigkeit ich mich gebe. Meine Familie besitze ich nicht, ich freue mich, dass sie da ist.“

Ritter: „Wahrscheinlich mich selbst, Familie, Freunde und Kontakte.“

Sonnek: „Gesundheit, Selbstachtung und natürlich die Familie.“

Was bedeutet für Sie Glück ?

Kapsch: „Man braucht im Leben Glück. Es geht nicht ohne Einsatz und ohne Arbeit, aber es geht auch wenig ohne Glück. Es gibt so viele Zufälle, es wirken im Leben so viele Dinge ein, die nicht steuerbar sind und wenn sich das in einer bestimmten Situation zu meinen Gunsten wendet, dann ist das Glück. Glückliche Fügung von Zufällen zu meinen Gunsten.“

Pöcksteiner: „Unternehmerisch gesehen in einem gut funktionierenden Team arbeiten zu können, wo es jedem einzelnen Freude macht, jeden Tag zu kommen und arbeiten zu dürfen.“

Hinteregger: „Glück ist, wenn ich mit meiner Frau Ski fahren gehen kann, und dass wir drei gesunde Töchter haben. Glück ist, dass ich in einem Unternehmen arbeiten darf, in dem es

mir Spaß macht zu arbeiten.“

Kräutler: „Wenn das alles vorhanden ist: Gesundheit, Beziehung, Familie, Freunde, mein Hausverstand.“

Beer: „Die kurzen Momente, in denen ich mir einbilde zu verstehen, wie das Leben funktioniert.“

Senger-Weiss: „Meine Partnerwahl, mit einem Menschen sein Leben verbringen und das gemeinsame Unternehmen erfolgreich führen können. Familie, Freunde und Gesundheit, aber wiederum alles Lebenswerte.“

Dorner: „Alleine, dass ich etwas Schönes und Wertvolles tun könnte, macht mich glücklich. Ich habe viele Sachen, die mir Freude bereiten, beruflich oder privat.“

Zangerl: „Glück bedeutet für mich, Zeit mit meiner Familie und Freunden zu verbringen. Gesundheit, Freiheit, Unabhängigkeit. Was auch wichtig ist, Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen und erfolgreich abzuschließen.“

Zimmermann: „Glück ist Abwesenheit von Unglück (nach Schoppenhauer). Glück ist kein Dauerzustand, es sind so Blitzlichter im Leben. Besondere Momente. Ein toller Schlag im Golf, ein gutes Gespräch, eine gute Idee, die aufgeht,...“

Ritter: „Glück ist, wenn das Ersehnte wirklich wird, erreicht wird.“

Sonnek: „Glück sind die positiven Dinge, die ich nicht selbst beeinflussen kann durch mein Tun und Lassen, die ich aber trotzdem ernten kann. Dem Tüchtigen gehört das Glück.“

Haben Sie Personen als Vorbild ?

Kapsch: „Ich habe keine Personen als Vorbild. Es gibt viele Eigenschaften oder Fähigkeiten bestimmter Personen, die ich gerne hätte, die mich beeindruckten. Ich möchte aber nicht sein wie irgendeine andere Person. Ich möchte ich sein.“

Pöcksteiner: „Es gibt viele Leute, die mir imponieren, Leute, die keine typischen Unterneh-

merpersönlichkeiten waren. Aber es muss jeder seinen eigenen Stil entwickeln und diesen auch authentisch leben; nur dann kann man seine Ziele erfolgreich umsetzen. Das unterscheidet uns von erfolgreichen Schauspielern, die machen es genau umgekehrt.“

Kräutler: „Nicht konkret, ich gehe meinen eigenen Weg, aber nehme mir von einigen Personen gewisse Dinge heraus.“

Beer: „All die Pioniere, die schwierige Zeiten durchgemacht haben, Unglaubliches geleistet haben, viel Gutes getan haben, Außergewöhnliches geschaffen haben, wie Henry Ford oder Edison.“

Sonnek: „Habe ich nicht. Ich habe nur einen Leitspruch von Onassis, dass man dem Geld nicht nachlaufen soll, sondern, dass man es zu sich kommen lassen soll.“

Senger-Weiss: „Ich habe eigentlich keine Vorbilder.“

Hinteregger: „Ja, und zwar der Regierungsbeauftragte Egon Blum, der sogenannte Lehr-

lingspapst in Vorarlberg, der auch von der damaligen Bundesregierung unter Wolfgang Schüssel konsultiert wurde.

Er fasziniert mich, weil er schon vor 35 Jahren erkannt hat, dass Ausbildung an diesem Standort essentiell ist und er hat durch sein Engagement das duale Ausbildungssystem geprägt. Er hat alles, was damit zusammenhängt, nachhaltig gestaltet und Leute begeistert, es mit ihm zu tun.“

Zimmermann: „Mein älterer Bruder, der mich beeindruckt hat, als ich klein war. Mein sieben Jahre älterer Freund, den ich bei IBM kennenlernte, der eine Mentorenrolle hatte und mich geprägt hat. Ich habe immer wieder von Leuten gelernt, die etwas gut gemacht haben im Leben.“

Zangerl: „Ich habe keine Personen als Vorbild. Was ich sehr wohl mache: Ich beobachte Personen durchaus und denke mir, das hat er jetzt toll gemacht und versuche das eine oder andere selber auch bewusst oder unbewusst, aber ich möchte nicht sein wie jemand anderer.“

Ritter: „Eigentlich nicht. Es sind nur einige Eigenschaften oder Leistungen einzelner Personen.“

Dorner: „Ich habe keine Personen als Vorbilder, habe aber viel von interessanten Persönlichkeiten gelernt.“

Was bedeutet für Sie Geld, Macht?

Hinteregger: „Geld braucht man in einem gewissen Maß, um die Existenz mit Kindern sicherzustellen, um ihnen eine Ausbildung bieten zu können. Sonst ist Geld für mich nicht so wichtig.

Macht ist etwas, womit ich öfter konfrontiert werde. Wenn ich am Gestalten bin, stößt diese Gestaltungsenergie fallweise an Grenzen, und diese Grenze heißt Macht von anderen, die im Denken noch nicht so weit sind, und in diesem Fall ist Macht ein Hindernis.“

Kräutler: „Geld ist wichtig, wenn man es nicht hat. Wenn man einen gewissen Lebensstandard erreicht hat, ist es nur noch ein Hygienefaktor, nur noch Zahlen am Konto.

Gewisse Macht muss man als Führungsperson ausüben. Wenn man Macht hat, ist es eine große Herausforderung oder eine Verpflichtung, sie nicht zu missbrauchen.“

Kapsch: „Geld bedeutet für mich nichts, es interessiert mich auch nicht wirklich. Aber ich gebe zu, dass Macht etwas sehr Angenehmes ist. Man muss aber sehr behutsam und verantwortungsvoll damit umgehen. Macht ist etwas Positives. Es ist nur die Frage, wie man Macht nützt. Wenn man Macht in einer Gesellschaft hat, hat man auch die Verpflichtung, für diese Gesellschaft etwas Positives zu tun. Macht nur zur Stärkung der eigenen Position einzusetzen und nur zum eigenen Vorteil einzusetzen, wäre nicht mein Bild eines verantwortungsvollen Menschen.“

Kresch: „Geld ist ein probates Mittel, um unabhängig zu sein. Eigenkapital ist sehr wichtig. Ein gewisser sozialer Status und Anerkennung sind angenehm.“

Pöcksteiner: „Geld ist ein Mittel zum Zweck. Und Macht ist nicht Geld. Aber mit dem

Bewusstsein der Verantwortung richtig eingesetzt, ist es ein wichtiges Gestaltungsmittel. Mit dem Wort Macht an sich verbinde ich nichts Positives, weil es den Missbrauch impliziert.“

Beer: „Es ist für mich Werkzeug, um Gutes zu tun. Es liegt in meiner Hand, was ich damit mache. Ein Mittel zum Zweck.“

Sonnek: „Geld bedeutet eine gewisse Freiheit und Sicherheit. Macht sehe ich eher negativ.“

Senger-Weiss: „Für die Eigenständigkeit des Unternehmens ist Geld ein wichtiges Element. Ich bin gegen Machtspiele. Entscheidungskompetenz muss es aber geben. Wenn man Macht besitzt, dann muss die Ausübung dieser mit Respekt und Offenheit verbunden sein.“

Zangerl: „Bis zu einem gewissen Grad bedeutet es eine gewisse Unabhängigkeit. Es gibt Dinge, die sind viel wichtiger im Leben, die man sich mit Geld nicht kaufen kann. Für einen gewissen Grundlebensstandard braucht man Geld, wie für Essen, Wohnen, usw.. Aber

darüber hinaus sind andere Faktoren wichtiger. Macht bedeutet vor allem Verantwortung.“

Zimmermann: „Geld ist ein Mittel, um Unabhängigkeit zu kaufen.

Macht ist die Chance zu gestalten; beauftragt sein etwas zu tun, etwas zu machen - ist für mich positiv besetzt.“

Ritter: „Geld bedeutet für mich Unabhängigkeit. Für mich eher Voraussetzung als Ziel. Wenn man Macht positiv sieht, wird das Einflussfeld größer, das heißt, man kann die eigene Kraft etwas weiter spüren.“

Welche Tipps können Sie Jungunternehmern geben?

Kapsch: „Einer meiner Lehrherren hat mir einmal gesagt, es gebe vier „Hs“: Es gibt das Hirn, das Herz, die Hand und das Hinterteil. Das Hirn braucht man, um konzipieren zu können, um analytisch denken zu können und Konsequenzen seines Handelns beurteilen zu können. Das Herz braucht man zum Führen

der Menschen und für die Kreativität. Das Sitzfleisch braucht man für die Durchhaltekraft und die Ruhe. Die Hand braucht man für die Arbeit und die Anstrengung. Die vier „Hs“ braucht jeder Jungunternehmer. Man darf nicht glauben, dass es keine Niederlagen gibt. Eine Niederlage ist nichts Schlimmes. Man muss nur wieder aufstehen können, sich nicht entmutigen lassen.

Hat man keine Niederlagen, muss man achten, dass man nicht überheblich wird. Erfolg darf nicht zur Überheblichkeit führen.“

Hinteregger: „Das erste ist Geduld, man kann im ersten Jahr nicht gleich alles erreichen. Das Zweite ist: immer wieder aufstehen. Bei Misserfolgen oder wenn das Projekt nicht so läuft, wie man es möchte, nicht müde werden, weitermachen oder neu anfangen. Drittens: zuhören, zuhören, zuhören! Vor allen Dingen den Kunden und den Mitarbeitern. Die Pflege der Firmenkultur, Umgangsformen und das Miteinander. Ein gutes Miteinander verbraucht weniger Reibungsenergie. Die Konzentration auf die Kernkompetenz: „Schuster, bleib bei deinen Leisten“. Man sollte bei dem bleiben, was man gut kann.“

Kräutler: „Sich selbst treu bleiben. Konsequent sein, dran bleiben, auch in der langfristigen Umsetzung, nicht auf große Sprüche hereinfallen, den Hausverstand einsetzen. Die konsequente Kundenorientierung ist sehr wichtig.“

Beer: „Wenn sie nicht jahrelang verzichten können und wollen, nicht mit Haut und Haaren dabei sind, sollen sie es nicht tun. Und wenn sie es tun, nicht lange reden, sondern tun. Wichtig ist uneingeschränkte Leidenschaft. Lernen beim Tun und die Kundenorientierung.“

Kresch: „Sie brauchen unbedingt ein Produkt oder eine Dienstleistung, hinter dem/der sie stehen und die sie gerne verkaufen. Das muss hundert Prozent stimmig sein. Es muss ein Businessplan vorhanden sein. Durchhaltevermögen, gewisses Eigenkapital, Weitsichtigkeit über die Jahre, Produkt- und Marktanalyse sind notwendig und wichtig.“

Dorner: „Macht eure Erfahrungen, gestaltet euer Leben so, dass Erfahrungen unausweichlich sind. Spürt das Leben - hinaus aus der Komfort-Zone ... „

Zimmermann: „Entwickle deine Fähigkeiten, bleib authentisch, trau dich was, gehe keine blödsinnigen Risiken ein, schau dir die Menschen an, mit denen du dich umgibst oder eine Partnerschaft eingehst. Lerne von anderen.“

Pöcksteiner: „Das Wichtigste ist, eine gute Idee zu haben und von ihr überzeugt zu sein. Eine Bank, die einen unterstützt und finanziell begleitet. Eine realistische Risikoabschätzung und ein guter Zugang zum Markt. Beim ersten Gegenwind nicht aufgeben, hartnäckig und konsequent die Ziele verfolgen.

Du musst einfach besser sein als die anderen, zumindest durch das Produkt, das ist sehr schwer. Besser noch durch die Gesamtleistung und da gehören die Menschen dazu: Wie gehe ich mit meinen Lieferanten und Kunden um? Wie integriere ich sie in meine Prozesse und binde sie damit an das Unternehmen? Das ist unsere Philosophie. Das Gesamtpaket muss besser sein als das des Mitbewerbs, dann hast du deine USP gefunden. Ein Jungunternehmer muss mit Herz dabei sein, einen Schritt nach dem anderen tun und jeden Schritt absichern.“

Senger-Weiss: „Jeder erhält in seinem Leben Chancen. Wichtig ist es, Voraussetzungen zu schaffen, um diese zu nutzen. Dafür bedarf es meist harter Arbeit, manchmal entstehen dabei auch „leere Kilometer“.

Respekt gegenüber allen.

Vertrauen, Mut, aber auch Demut, d.h. in meiner Definition: Mut zu dienen.“

Ritter: „Mut haben für eigene Ideen; fragen; sich Partner suchen und nicht alles selbst tun.“

Zangerl: „Mein Tipp ist, den Mut zu haben, auch auf den inneren Antrieb, auf die innere Stimme zu horchen. Den Mut zu haben, den ersten Schritt zu tun, aber den Weg konsequent zu gehen. Erfolg, Geld und Macht kann man nicht erzwingen, die ergeben sich dann, aber nur wenn man seinen Neigungen und seiner Intuition und seinen Fähigkeiten folgt. Ein falscher Antrieb wäre nur Macht, Geld oder sonstige Dinge zu sehen, und nur deshalb diesen Weg zu gehen.“

Sonnek: „Nicht unüberlegt selbstständig machen, nicht aus einer Lust und Laune heraus. Man muss einen Mehrwert bieten können

oder einen Nischenmarkt besetzen.

Man braucht die physische und finanzielle Kraft und finanzielle Unterstützung.

Aus Fehlern von anderen lernen.

Unbedingt kooperieren.

Grundwerte sind wichtig: Offenheit, Ehrlichkeit, Termintreue. Mein Motto ist „Ich möchte mich täglich in den Spiegel schauen können.“

DER ENTREPRENEUR IN DER FREIEN WILDBAHN

**von Benedikt Marginter,
Markus Lenotti und Gernot Essl**

Ohne ihn wären wir alle nicht da, wo wir sind! Wenn wir dieses „Da“ als Distanz zwischen einem keulenschwingenden Hominiden und unserer Gegenwart überblicken, wird klar: Der Entrepreneur / die Entrepreneurin (lat. homo entrepreneurialis) ist ein besonderes und überaus interessantes Lebewesen! Sein Freiheitsdrang, sein Streben nach Unabhängigkeit, sein eiserner Wille nach Selbstverwirklichung oder auch sein familiärer Hintergrund führten in der Regel zu seinem eigenwilligen Dasein. Als solcher lebt er nicht eingebettet in eine gesellschaftliche Organisation, oftmals auch Unternehmen genannt, nein, er ist das Oberhaupt eines solchen.

Betrachten wir also zuerst einmal den Entrepreneur - ab ovo - als Wirt oder Träger einer späteren ökonomisch geprägten Auffälligkeit. Die Wissenschaft erkannte früh komplexe Zusammenhänge wie z.B. Stillzeiten, Nestwärme, deren Dauer und Intensität. Die dazu umfangreiche Forschung liefert Anhaltspunkte und

fördernde Entwicklungsmuster machen sich erkennbar. Andere meinen, es seien genetische Dispositionen - die Erbanlagen-, die den Fahrplan bestimmen. Aus einem Hühnerei schlüpft aber selten etwas Flugfähiges und wir kennen Unternehmerfamilien, die in Generationen immer wieder ihresgleichen hervorbringen. Gerade dort ist aber auch dieses interessante Phänomen angesiedelt, bei dem sich hoffnungsvolle Alpha-Gene in einer Art Reziprok-Mutation zu einem Paarhufer verketteten: dem schwarzen Schaf. Mit diesem Lebewesen wollen wir uns aber nicht weiter beschäftigen und können zusammenfassen: In den Frühphasen signalisiert der spätere Entrepreneur seine Talente, das Umfeld in seiner Kindheit und Schulzeit ist hierfür überaus prägend.

Genauso wie Nahrungsmangel ist Überdüngung ein Feind des Wachstums, d.h. die allzu freie Entfaltung hat den Haken einer gewissen Beliebigkeit und erschwert die Sinnstiftung. Not macht halt immer noch erfinderisch und es kann kein Zufall sein, dass beispielsweise in unterdurchschnittlich entwickelten Biotopen - auch Volkswirtschaften genannt-

die meisten Unternehmer anzutreffen sind.

Wir beschleunigen an dieser Stelle die Chronologie und stützen uns auf die Erkenntnis, dass es feindliche Umstände gewesen sein könnten, die das Profil unseres hoffnungsvollen und nun den Kinderschuhen entwachsenen Entrepreneurs in Richtung eines betriebswirtschaftlich tickenden Visionärs geschärft haben. Gemessen an der Anzahl und Schlagkraft der ihn begegnenden Feinde betritt er nun Kampfgebiet. Die freie Wildbahn ist ein gefährliches Terrain und die Selektion ist schonungslos. Es ist nicht genug Nahrung für alle da und die natürlichen Ressourcen sind beschränkt. Die rivalisierenden Kämpfe zwischen Konkurrenten, welche sich um dasselbe Gebiet streiten, können oft fatal enden. Erst wenn sich die Population auf ein natürliches Ausmaß gelichtet hat und die Revierkämpfe beendet sind, ergibt sich ein überraschend friedliches Nebeneinander der ehemaligen Widersacher. Aber der Schein trügt und die Ruhe hält nicht lange an.

Ohne große Vorwarnung stellen sich Trockenperioden und Dürre ein, welche viele Monate andauernden können. Sie werden an

der Substanz des Entrepreneurs zehren. Die Biotope lichten sich im Verlaufe der Zeit und die Nahrung wird knapp. Wiederum entbrennen Preis- und Territorialkämpfe und fordern ihren Tribut.

Aber jede Durststrecke hat ihr Ende und die Wachstumsphase kehrt zurück- wenn auch manchmal nur durch künstliche Beregnung durch das Universum. Ist der Entrepreneur an der richtigen Stelle, so kann er vom so sehr ersehnten Nass etwas abbekommen. Aber auch durch das Absterben der alten Strukturen entsteht Platz für neues Leben, neue Innovationen sprießen wie kleine Pflänzchen aus dem verkrusteten Erdreich.

Neben den oftmals unwirtlichen klimatischen Bedingungen hat unser Freund mit dem Dickicht an Bestimmungen und Reglementierungen zu kämpfen, welches selbst auf den zweiten Blick kaum durchschaubar ist. Ohne gewissenhafte Vorbereitung warten Stolperfallen und Fallstricke im Dschungel der Bürokratie. Nur wenn er einigermaßen in der Lage ist, sich mit Geschick und Eifer durchzuschlagen, dann findet er Lichtungen, auf welchen er

ungestört von Konkurrenten äsen und etwas zur Ruhe kommen kann.

Der Entrepreneur ist meistens auf sich allein gestellt, ohne jedoch einsam zu sein. Vielmehr ist er bemüht, unterschiedlichste gesellschaftliche Biotope zu besiedeln. Kraft seiner Talente ist er sogar imstande, diese Biotope selbst zu schaffen. Im mittleren Alter gesellt sich aller Regel nach ein andersgeschlechtliches Wesen ähnlicher Gesinnung dazu, welches ihm zur Seite steht und oftmals Aufgaben zur Entlastung übernimmt. Zum Herdentier wird der Entrepreneur dennoch nicht, zu groß ist der Antrieb, den eigenen Überzeugungen nachzugehen und neue Pfade, auch wenn sie noch nicht ausgetreten sein mögen, zu gehen. Aus Erfahrung weiß er, wo Pfade ausgetreten sind, wird die Nahrung knapp.

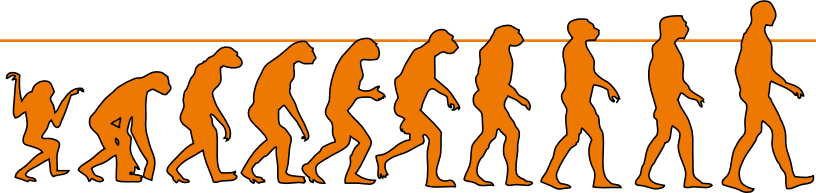
Das höhere und hohe Alter kann dem Entrepreneur die Weihen der Erfahrung und Weisheit erschließen – und den Segen, Früchte zu ernten, deren Aussaat auch in die Verantwortlichkeit anderer fallen darf. Die Anerkennung unter seinesgleichen macht den früheren Einzelgänger zum gefragten Erzähler sei-

ner Erfahrungen und relativiert frühere und (über-)lebensnotwendige Feindbegriffe. Die freie - unternehmerische -Wildbahn kennt ihn gut - den „alten Hasen“!

WAS LEISTET UNSER BILDUNGSSYSTEM FÜR UNTERNEHMER UND JENE, DIE ES NOCH WERDEN MÖCHTEN?

... AUF DIESE FRAGE GIBT ES WOHL KEINE EINDEUTIGE ANTWORT, ABER EINE MATRIX ZUM NACHDENKEN.

von Christian Stüger, Gerhard Partl und Wolfgang Brosche

„Was hemmt und was fördert den ‚Entrepreneur‘ auf seinem Bildungsweg?“			
Unternehmerische Merkmale	... werden gestört durch:	... werden gefördert durch:	
Innovativ	• Auswendig lernen ohne Zusammenhänge zu verstehen • Nach den Tests kann man das Gelernte wieder vergessen • Limitierungen des Lehrpersonals • Fehlende zeitliche Betreuung	• Lehrer und Schulen stehen im Wettbewerb • Neue Fächer wie kreatives Denken, Zusammenhänge • Schülern und Studenten Mut machen • Dinge in Frage stellen - „Think Tanks“ etablieren • Aufgabenstellungen, die eigenes Denken und Kreativität fördern • Eigenständige Projektarbeiten fördern	
kooperativ	• Einzelarbeiten / Benotung • Kein abschreiben, da man erwisch werden könnte • Autoritäres Verhalten der Lehrkörper • Bevorzugen einzelner • Eine Schule/Uni ist so gut wie ihr Lehrpersonal	• Praxisprojekte durchführen • Teamarbeit fördern • Kein abschreiben, da unmoralisch • Emphatie als Fach etablieren • Eine Schule/Uni ist so gut wie Ihre Schüler/Studenten	
pragmatisch	• Ideale der Geisteswissenschaften • Ideal der Fehlerfreiheit • Initiativen verhindern • Der Weg ist das Ziel • Wissenschaftliche Abhandlungen	• Tools lernen (z.B. Businesspläne erstellen, Projektarbeiten, etc.) • Kritik zulassen • Initiativen fördern • Die Zielerreichung zählt • Vorstandsfähige Präsentationen • Rasche Entscheidungsfindung fördern	
kritikfähig	• Wenn du nach den Regeln arbeitest, dann geht es dir gut • Ideal der Fehlerfreiheit • Hierarchische Grundhaltung • Kritik verhindern • Diskussionen unterbinden	• Es gibt immer eine zweite Chance • Kritik geben und nehmen können • Kritik fördern • Offenes Diskussionsklima • Anliegen der Schüler/Studenten ernst nehmen	
interdisziplinär	• Wissen anhäufen • Aufgabenstellungen nur auf einen Gegenstand bezogen • Theorie lernen • Praxisferne Lehre • Spezialisten statt Generalisten	• Praxisprojekte bereits in Mittelschule durch Schüler selbst managen lassen • Fähigkeit zum Wissenserwerb bzw. zur Wissensnutzung lernen • Praktiker als Lehrpersonal • Förderung der Kommunikation und des fachlichen Austausches zw. Lehrern und Professoren	

KEINE UNTERNEHMER OHNE INNOVATION

**von Katharina Pühringer
und Alexander Ristic**

„Innovation ist wichtig. Wer nicht innovativ ist, bleibt hinter der Konkurrenz zurück“, kann man auf Veranstaltungen zum diesem Thema von allen Seiten vernehmen. „Keine Innovation bedeutet Stillstand, das ist keine Alternative“.

Innovationen sind für Unternehmen also wichtig, darüber ist man sich in der Betriebswirtschaft grundsätzlich einig. Leider hört die Einigkeit an diesem Punkt auch schon wieder auf. Wenn man nämlich in das Feld von Unternehmensgründungen geht und Investoren befragt, worauf sie lieber ihr Geld setzen, auf eine tolle Idee oder auf ein tolles Team, so fällt die Entscheidung mit hoher Wahrscheinlichkeit auf das Team.^{1,2} Wie lässt sich dieser Widerspruch erklären? Dazu kann man Schumpeter heranziehen, den Vater der Innovation, der den innovativen Prozess als schöpferische Zerstörung bezeichnet. Was er damit meint, ist, dass Innovationen neue Wege öffnen und Altes zerstören und zurücklassen, oder, weniger drastisch formuliert, alte

Pfade, Prozesse und Produkte obsolet machen, weil durch Neues, auf ähnliche oder auf vollkommen andere Weise, das Ziel besser erreicht wird. Davon kann man ableiten, dass eine Innovation nicht immer eine noch nie da gewesene, technisch hoch komplizierte Idee sein muss, sondern dass Innovationen in vielen verschiedenen Bereichen auftreten können: in einer neuen Art der Unternehmensstruktur, in einem neuen Marketing- oder Vertriebsansatz, in einer neuen Art der Kundenbetreuung oder in neuen Formen des Personal- und Entlohnungsmanagements. Und hier kommen wir zurück zu unserem scheinbaren Widerspruch, dass Investoren lieber in ein tolles Team investieren als in eine tolle Idee und die Antwort liegt ganz einfach darin, dass sie von einem tollen Team genau das erwarten: dass sie neue, bessere Wege finden, um an ihr Ziel zu gelangen, auch wenn die Geschäftsidee selbst keine radikale Innovation darstellt.

Für Unternehmensgründer gilt es also, quersdenken und manchmal auch vollkommen logisch erscheinende Dinge zu hinterfragen. Nur weil etwas schon tausend Unternehmer vor Ihnen in gewisser Weise gemacht haben,

muss es nicht unbedingt der einzige, und schon gar nicht der einzig richtige Weg sein! Wirtschaftswissenschaftler haben herausgefunden, dass sogar Franchise-Unternehmer, die normalerweise ein vorgegebenes Geschäftsmodell mit relativ wenig Spielraum haben, dann erfolgreicher sind als ihre Franchise-Kollegen, wenn sie zum Beispiel andere Formen der Mitarbeitermotivation einsetzen.³

Doch auch wenn Unternehmer ein neues, innovatives Produkt für ihre Unternehmensgründung haben, berauben sie sich häufig selbst, indem sie sich in der Verwendung des Produkts einschränken. Aber auch in diesem Bereich kann man besonders innovativ sein. Gruber et al.⁴ hat in einer Studie herausgefunden, dass mehrmalige Gründer häufig erfolgreicher sind als erstmalige Gründer und begründet diese Tatsache damit, dass sogenannte Serial Entrepreneurs sehr viel mehr Zeit für die Untersuchung des Verwendungszwecks ihres Produkts aufwenden. Oftmals ist nämlich die erste, offenkundigste Verwertungsidee, auf dessen Hinblick das Produkt entwickelt wurde, nicht die erfolgversprechendste. Mit relativ wenig Aufwand

- einigen Internet-Recherchen und Gesprächen mit Freunden und Bekannten, oder Personen aus analogen Geschäftsfeldern - stößt man vielleicht auf einen Verwendungszweck, der um ein Vielfaches ertragreicher ist als der ursprüngliche!

Wenn das junge Unternehmen nun läuft und auch erfolgreich ist, beginnen viele sich auf ihren ersten, oftmals schwer verdienten, Lorbeeren auszuruhen und der Innovationsgeist und die Kreativität aus der Gründungsphase geht verloren. Um diesen Fehler zu vermeiden, sollte sich der Unternehmer schon bei der Gründung Gedanken dazu machen, wie fortlaufende Innovationen sinnvoll in das Geschäftsmodell integriert werden können. Denn umso größer ein Unternehmen wird, desto mehr formale Strukturen und Hierarchien entstehen, die einer offenen Innovation entgegenwirken.

Eine starke Unternehmenskultur wird häufig als der bedeutendste Faktor für ein positives Innovationsklima in einem Unternehmen genannt.⁵ Dabei geht es nicht darum, wie Innovation in einer allenfalls bestehenden

Forschungs- und Entwicklungsabteilung betrieben wird, sondern wie die Kommunikation im gesamten Unternehmen funktioniert, wie offen Meinungen und Ideen ausgesprochen werden dürfen und wie mit Problemen und Fehlern umgegangen wird. Eine allgemein gültige Erfolgsformel für eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur gibt es nicht – jede einzelne Person im Unternehmen, besonders aber der Geschäftsführer und die Manager, prägen die Kultur und machen sie mehr oder weniger zugänglich für Veränderungen und Innovationen. Eine starke gemeinsame Vision und Vertrauen und Respekt im Umgang miteinander sind aber sicher ein guter Anfang.

1) Stanford Graduate School of Business (2010): http://www.gsb.stanford.edu/CES/resources/venture_capital.html, zuletzt aufgesucht am 29.03.2010

2) Think Brilliant (2010): <http://www.thinkbrilliant.com/2010/02/you-dont-need-a-big-idea-you-need-a-great-team/>, zuletzt aufgesucht am 29.03.2010

3) Roberts, M.J., et al (2007): *New Business Ventures & the Entrepreneur*, Sixth Edition – McGraw-Hill Irwin, New York, NY

4) Gruber, Marc, Ian C. MacMillan and James D. Thompson (2008): "Look before you leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms". In: *Management Science*, 54, September 2008, 1652 – 1665.

5) Schreyögg, G., (1989): Unternehmenskultur und Innovation, in *PERSÖNAL – Mensch und Arbeit*, 9, 370-373

UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEITEN IN KONZERNEN: WER HAT DIE INTRAPRENEURE GESEHEN?

von Thomas Hladny, Marcus Zirl
und Hans-Peter Feldner

Jedes Unternehmen sucht Personen, die unternehmerisches Denken und Handeln mitbringen. Aber wo kann dieses eingebracht werden? Wo sind dafür die Grenzen in einem großen Unternehmen? Wie wird es auch dort gefördert?

Unternehmerpersönlichkeiten sind prinzipiell in großen Strukturen erwünscht, doch gibt es das eine oder andere Hemmnis, beziehungsweise die eine oder andere Bremswirkung.

Gesucht wird in praktisch allen Inseraten nach unternehmerisch denkenden und handelnden Personen. Wenn man aber fragt, wie das unternehmerische Denken und Handeln in den Unternehmen gefördert wird, sieht es in den österreichischen Großbetrieben nicht immer gut aus. Kurz zusammengefasst besteht die Förderung oft aus rein monetären Anreizen (meist abhängig von Konzernkennzahlen, also nicht persönlich beeinflussbar) oder aus Budget- und Personalverantwortung (Beförderungen).

Der Vorteil für Unternehmen liegt bei unternehmerisch denkenden Mitarbeitern aus einer deutlich besseren Identifizierung mit den Unternehmenszielen, aus mehr Engagement und mehr Bereitschaft auch in Krisenzeiten zum Unternehmen zu stehen.

Unternehmerisches Handeln zum kurzfristigen operativen (=monetären) Nutzen des Unternehmens ist sehr oft gefragt und wird auch mit den oben beschriebenen Maßnahmen gefördert, aber strategische/langfristige Vorschläge laufen Gefahr, in den Institutionen zu versanden.

Auf der anderen Seite gehören selbstständiges Handeln, Eigenverantwortung und Eigeninitiative einfach dazu und sind eine wichtige Voraussetzung (sind also Teil der Leadership competences). Es ist notwendig, die von den Kunden gestellte Aufgabe in ihrer Gänze zu erfassen und dafür eine Lösung zu erarbeiten. Das ist nur möglich, wenn auch Angestellte unternehmerisch denken und eigenverantwortlich agieren, so wie es für jeden Unternehmer selbstverständlich ist.

Überraschenderweise bleibt die Mehrzahl der Personen immer wieder auf halbem Weg stehen und scheint das Ganze nicht sehen zu können bzw. zu wollen bzw. ist auch nicht in der Lage, die Lösung vollständig umzusetzen. Unternehmerisch denkende Personen bleiben in der Regel nicht auf halbem Weg stehen, weil ihnen bewusst ist, dass ohne Eigeninitiative und Überzeugungskraft kein Nutzen gestiftet werden kann.

Auf der nächsten Ebene - quasi die Kür – entwickeln unternehmerische Mitarbeiter aus ihrer eigenen Beobachtung heraus neue Geschäftsideen, konkretisieren diese, berechnen die finanziellen Konsequenzen, legen sie zur Entscheidung vor und setzen sie dann um (eigentlich ganz logisch).

Wären da nicht die Rahmenbedingungen mit Bremswirkung für das unternehmerische Handeln durch Unternehmensprozesse, beziehungsweise administrative Vorgaben und interne Regeln und Normen, wie zum Beispiel die Jobbeschreibung, die das unternehmerische Denken einschränken können. Reibungsverluste ergeben sich auch dort, wo unternehmerisches Handeln mit den Rege-

lungen und Prozessen der einzelnen Gruppen im Unternehmen beziehungsweise mit den Eigentümern kollidieren.

Dabei ist zu beachten, dass Unternehmensethik und Integrität einen hohen Stellenwert in den Unternehmen hat.

Die Unternehmen versuchen mit Verbesserungsvorschlagswesen, Zielvereinbarungen und Innovationspreisen das Denken und Verhalten der handelnden Personen unternehmerisch zu fördern.

Das Budget, schlechtes Lobbying innerhalb des Unternehmens und Außeneinflüsse durch Kunden beschränken ebenso das unternehmerische Handeln.

Unternehmerische Ideen müssen somit gut vorbereitet und mit gutem Eigenmarketing angegangen werden, nicht zu vergessen die diplomatische Vorgehensweise, wenn die Idee abteilungsübergreifend ist, da sonst die unternehmerische Idee im Keim erstickt wird. Die Bürokratie und Schwerfälligkeit der Entscheidungsträger sind große Hemmnisse und Frustfaktoren. Denn oftmals sind auch die Möglichkeiten im Rahmen der internen Prozesse nicht ausreichend bekannt. Insbesondere wenn mehrere Bereiche involviert sind,

wird es schwierig: Erstellen Sie einen Business Plan, danach einen Umsetzungsplan, danach eine Risikoanalyse, danach noch drei neue Szenarien, danach eine Analyse, ob es das nicht schon im Konzern gibt, usw..

Ein weiteres Hemmnis besteht in der Überlastung der beteiligten Abteilungen, die meistens mit der Alltagsarbeit so beschäftigt sind, dass neue Ideen/Kooperationen/Geschäftsmöglichkeiten eine (meist sehr aufwändige) On-top Arbeit bedeutet, die ständig hinausgeschoben wird.

Ohne die Unterstützung der richtigen Sponsoren geht bei bereichsübergreifenden Projekten alles nur sehr schwer, man muss wissen, wie die einzelnen Bereiche ticken, wen man ansprechen muss und kann. Ohne ein gutes internes Netzwerk geht gar nichts!

Was also hält unternehmerisch denkende Personen dann noch ab, die Selbstständigkeit zu wagen?

Alleine wäre zu „einsam“, ein klarer eigener USP und eine gewisse soziale Absicherung, deren Bedeutung mit dem Alter zunimmt. Das

Netzwerk in großen Unternehmen und die Potentiale, die man daraus schöpfen kann. In der Selbstständigkeit dasselbe zu tun wie im Angestelltenverhältnis ist unattraktiv.

Also, zusammengefasst kann es auch als „Angestellter“ reizvoll sein, in einer Organisation unternehmerisch tätig zu sein und hier zu lernen und auszutesten, wie weit die Fähigkeiten zur Selbstständigkeit gegeben sind bzw. sich als Homo entrepreneurialicus in einem Großunternehmen zu verwirklichen. Innerhalb der richtigen Rahmenbedingungen und intelligenten Entscheidungsträgern wird das auch gelingen.

SELBSTTEST – BIN ICH EIN UNTERNEHMERTYP?

Testen Sie sich selbst! Sind Sie der geborene Unternehmer oder fühlen Sie sich in anderen Rollen wohler? Beantworten Sie die folgenden Fragen und finden Sie es heraus. Markieren Sie Ihre bevorzugte Antwort und tragen Sie diese im unten angeführten Raster ein. Die Summe an Nennungen pro Zeile signalisiert Ihre Tendenz zu den jeweiligen Typen. Und nehmen Sie das Ergebnis bitte nicht allzu ernst...

1. In der Schule...

- A war ich derjenige, der die anderen im Schulhof gejagt hat
- B bin ich nie zu spät gewesen
- C habe ich den Unterricht der Lehrer verbessert
- D hatte ich immer einen Vorzug im Zeugnis

2. Wenn Sie die Macht hätten zu befehlen, was Ihnen heute richtig scheint, würden Sie...

- A befehlen gegen den Widerspruch der Mehrheit
- B sich der Mehrheit anschließen
- C solange diskutieren, bis sich eine gemeinsame Meinung findet
- D versuchen, die anderen von Ihrer Meinung zu überzeugen

3. Wenn Sie wiedergeboren werden, welches Tier wären Sie gerne?

- A Katze
- B Jaguar
- C Elefant
- D Pferd

4. Wie verbringen Sie einen Abend mit Freunden?

- A im Kaffeehaus
- B in der Molekular-Küche
- C in einem Tanzlokal
- D bei einem Spieleabend

5. Wie viel Geld möchten Sie besitzen?

- A egal, Geld ist nur ein Mittel zum Zweck
- B viel
- C auf jeden Fall mehr als mein Nachbar
- D genug für ein sorgenfreies Leben

6. Was empfinden Sie als Eigentum?

- A was ich gekauft habe
- B was ich gemacht habe
- C was ich gegründet habe
- D was ich erbe

7. Wie schlafen Sie nachts?

- A gar nicht
- B mit Nachtlicht
- C nicht durchgehend
- D hoffentlich nicht alleine

8. Welcher ist Ihr Lieblingsfilm?

- A Cliffhanger
- B Titanic
- C Die Firma
- D Ocean's Eleven

9. Wie sieht Ihr Schreibtisch aus?

- A wer Ordnung hält, ist nur zu faul zum Suchen
- B Ordnung ist das halbe Leben
- C Schreibtisch???
- D voll geräumt mit allem, was ich so benötige

10. Wie verkaufen Sie eine neue Idee?

- A ich habe einen Business Case ausgearbeitet, der keine Frage offen lässt
- B mit Händen und Füßen
- C ich übertreibe und bin voller Optimismus
- D ich gebe sie meinem Chef zur Präsentation

11. Wann sehen Sie Ihre Familie?

- A zum Frühstück
- B manchmal zuviel, manchmal gar nicht
- C täglich zu den Simpsons
- D immer wieder zwischendurch

12. Welche Kleidung tragen Sie Montag vormittags?

- A abhängig von meinem Terminkalender
- B montags? Natürlich meinen grauen Anzug
- C was mein Kasten in der Früh ausgespuckt hat
- D meinen neuen Designer-Anzug

13. Wen sehen Sie als Vorbild?

- A Steve Jobs – die Innovationen von Apple begeistern mich jedes Mal
- B Johannes Heesters – er ist mit 106 Jahren immer noch aktiv auf der Bühne und genießt jeden Tag seines Lebens
- C Thomas Muster – ein Kämpfer, er hat nie aufgegeben und immer an sich geglaubt und gearbeitet
- D Paul McCartney – über 40 Jahre lange auch ohne Skandale erfolgreich und sowohl künstlerisch als auch sozial aktiv

14. Was macht das Leben lebenswert?

- A die Reisen in die ganze Welt und Entdeckungen der Vielfalt der Erde
- B meine Familie & Freunde
- C die Möglichkeiten, seine Ideen und Ziele zu realisieren
- D der Erfolg

15. Was ist das Wertvollste, das Sie besitzen?

- A die Taschenuhr meines Urgroßvaters
- B meine Sammlung von unzähligen Erinnerungen
- C ein Bild eines Künstlers, den ich persönlich kenne
- D das restaurierte Motorrad in meiner Garage

16. Wie lange arbeiten Sie in der Woche?

- A Montag bis Freitag und am Wochenende werden Emails bearbeitet
- B 40 Stunden
- C schwer zu sagen, aber ich glaube zuviel
- D ganz unterschiedlich, wie es halt kommt

17. Welchen Führungsstil wenden Sie an?

- A hierarchisch
- B ich versuche, meine Mitarbeiter nicht zu überfordern
- C wir sind EIN Team
- D primus inter pares

18. Was sind Ihre beruflichen Stärken?

- A die kontinuierliche Weiterentwicklung aller Prozesse
- B ich bin kreativ und überzeugt von meinen Ideen
- C Flexibilität & Anpassungsfähigkeit
- D ich erledige alle meine Aufgaben

19. Welcher Ausbildungsschwerpunkt fehlt in der AHS?

- A kreatives Denken
- B Selbstorganisation
- C wirtschaftliche Grundkenntnisse
- D Schüleraustausch

20. Ihr Nachbar meldet Konkurs an, wie reagieren Sie?

- A ich ermutige ihn zum Neustart, nur aus Erfahrungen lernt man
- B ich bin schon gespannt, was er als Nächstes macht
- C das war zu erwarten, das hat ja nicht funktionieren können
- D hoffentlich wird er mit dem Imageschaden fertig

21. Was assoziieren Sie mit dem Begriff „Networking“?

- A Dampfplauderer
- B zum Golfspielen bin ich nicht geboren
- C wenn es notwendig ist, nehme ich mir dafür die Zeit
- D ist ein wichtiger Teil meiner Arbeit

MERKMALE & CHARAKTEREIGENSCHAFTEN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Summe Nennungen
Verwalter	B	B	A	A	D	D	B	B	B	D	C	B	D	B	A	B	A	A	C	D	A	
Entrepreneur	C	A	C	B	A	C	C	D	A	C	B	A	A	C	D	C	C	B	A	A	D	
Sportler	A	D	B	C	C	A	D	A	C	B	D	D	B	A	B	D	D	C	D	B	B	
Arbeitstier	D	C	D	D	B	B	A	C	D	A	A	C	C	D	C	A	B	D	B	C	C	

Verwalter/Bewahrer:

Nichts bringt Sie aus der Ruhe. Gute Planung und Sicherheit bestimmen Ihr Leben. Was man Ihnen auch übergibt, es ist bei Ihnen gut aufgehoben. Unabhängig davon, was in Ihrem Umfeld passiert, in Ihrem Bereich herrscht Ordnung und Stabilität.

Entrepreneur:

Wenn noch nicht geschehen, starten Sie ihr Unternehmen und setzen Sie Ihre Ideen um. Die Suche nach etwas Neuem hält Sie ständig auf Trab, die Bezeichnung Entrepreneur macht Sie stolz und lässt Ihre Brust anschwellen. Sie sind der Lebensaktivist mit reichlich Platz nach vorne und brauchen die Herausforderung!

Sportler:

Der Aktenschrank in Ihrem hellgrauen Büro wäre Ihr größter Feind, Sie sind der ewigjunge Abenteurer der Geschäftswelt und können nicht genug erleben. Der Alltag bietet viel, für Sie aber immer noch zu wenig. Konsequenz und Fokus sind ausbaubar.

Arbeitstier:

Sie sind der Büro-Roboter ohne Bremsen und kombinieren Logik und Tatkraft. Die Zeit, um Aufgaben zu delegieren, ist Ihnen zu schade. Was Sie anpacken, bringen Sie auch zu Ende. Die Erfindung der elektrischen Beleuchtung erfreut Sie täglich, Sie arbeiten unabhängig vom Tageslicht.

MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES

Gernot Essl	Palmers Immobilien, Leitung Arbeitskreis
Philipp Bousa	IBM Austria
Wolfgang Brosche	Aichelin Ges.m.b.H.
Hans-Peter Feldner	Cronos Consulting GmbH
Doris Hirt	Industriellenvereinigung
Thomas Hladny	Cirquent NTT Data Group
Markus Klaus Lenotti	Kommunalkredit Austria AG
Manuela Lindlbauer	LINDLPOWER Personalmanagement
Benedikt Marginter	apm Architekten Podivin & Marginter ZT-GmbH
Gerhard Partl	Telekom Austria AG
Ines C.M. Paska	Austria Wirtschaftsservice GmbH
Dieter Poller	T-Mobile Austria GmbH
Katharina Pühringer	WU Wien
Alexander Ristic	Österreichische Staatsdruckerei
Patrick Rusch	Handelskammer Schweiz-Österreich-Liechtenstein
Christian Stüger	GPI. Gesellschaft für Prozess- und IT-Management mbH
Joachim Zimmer	ACCEDO Holding GmbH
Marcus Zirl	Zirl Stahl GmbH

Die gruppe1031 ist ein österreichisches Netzwerk junger Unternehmer und Führungskräfte und versteht sich als Plattform und Diskussionsforum für wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragestellungen.

Die gruppe1031 ist gemeinsam mit der Jungen Industrie Mitglied der YES – European Confederation of Young Entrepreneurs, der größten europäischen Dachorganisation junger Unternehmer.

Wir danken für die Unterstützung durch die Industriellenvereinigung.

www.gruppe1031.at

NOTIZEN



Nichts ist unmöglich – Unternehmersein beginnt im Kopf

Gino von Liebsch, porträtiert von Christian Stüger