

ROUND TABLE

„Unterlasser gibt es genug“

Warum Entscheidungen ausdiskutiert werden müssen, der Blick über den Tellerrand wichtig und Angst ein schlechter Berater ist, erklären vier Unternehmer.

WirtschaftsBlatt: Wie lautet derzeit die Devise? Agieren oder reagieren?

Gerhard Gössl: Wenn man sich das immer aussuchen könnte, wäre das schön. Je mehr man agiert und gestaltet, umso besser.

Alois Wegscheider: Aus der Sicht des Händlers ist momentan abwarten angesagt, weil ich nicht weiß, wie sich bei uns beispielsweise der Onlinehandel entwickelt.

Peter Thomayer: Ich bin eindeutig beim Agieren. Wir sind aus einer Phase des Reagierens und des Eingehens auf Kundenwünsche jetzt in einer Phase der Ideenbringung. Was ist möglich? Das ist ein langer Prozess. Das verkauft sich nicht kurzfristig, ist aber sicher die richtige Strategie für die jetzige Zeit. Mit traditionellen Lösungsvorschlägen können wir kaum mehr Zuwächse generieren.

Wegscheider: Ein Unternehmer, der nicht vorbereitet ist, nicht belesen ist, sich nicht für andere Dinge interessiert, sondern nur für seinen Schreibtisch, ist schlecht vorbereitet. Meine Aufgabe besteht darin, dass ich die Welt beobachte, in andere Länder reise und dann für meinen kleinen heimischen Markt das Richtige heraushole.

Frau Daeubner, wie erleben Sie das bei Ihren Klienten?

Claudia Daeubner: Unterschiedlich. Die Klienten agieren und reagieren im Moment. Manche überreagieren, andere agieren wieder viel zu langsam. Wenn Unternehmen Gewinner bleiben oder werden wollen, ist das Wichtigste zu erkennen, wo Lücken sind – und zwar international. Ich darf mich nicht nur lokal konzentrieren. Sobald man beginnt, Grenzen zu setzen – und die Grenzen sind zuerst einmal im Kopf – wird es schwierig.

Thomayer: Gerade als mittelständisches Unternehmen – wir sind 125 Leute – ist der Blick über den Unternehmenstellerrand wichtig. Ich halte es für wichtig, Partnerschaften zu suchen. Und zwar gelebte Partnerschaften, die wirklich funktionieren, wo ein gemeinsames Interesse da ist, wo man gemeinsam stärker ist und damit auch leicht Grenzen überschreiten kann. Geografisch oder in der Zielgruppe.

Gössl: Kooperationen sind prinzipiell unausweichlich. Die Frage ist nur, welche Art der Zusammenarbeit gehe ich ein? Partnerschaften gehören geregelt und belebt, sonst sind sie endlich.

Wegscheider: Ich glaube, dass die Zeit der Kooperationen der Vergangenheit angehört. Es gibt Allianzen auf Zeit. Es gibt ein Problem und



„Die kollektive Angst hindert uns daran, dass wir vorwärts denken, auf Chancen schauen

CLAUDIA DAEUBNER
SUCCESS & CAREER CONSULTING

Zu verharren und zu sagen: Jetzt habe ich hauptberuflich Angst und morgen bin ich wieder mutig, das geht nicht

GERHARD GÖSSL
GÖSSL GWANDHAUS



Jemandem, der nur in der Administration tätig ist, der seine Zahlen liebt, dem musst du ein bisschen kaufmännisches Feeling beibringen

ALOIS WEGSCHEIDER
GRUPPE WEGSCHEIDER

Ich halte es für wichtig, Partnerschaften zu suchen. Und zwar gelebte Partnerschaften

PETER THOMAYER
CPB SOFTWARE AG



Ehrliche Einblicke von Claudia Daeubner, Peter Thomayer (oben), Gerhard Gössl und Alois Wegscheider (rechts unten)

dafür suche ich mir den jeweiligen Partner.

Wie viele Hebel hat man als Unternehmer oder wie sehr ist man fremdbestimmt?

Gössl: Je mehr Hebel ich habe, desto sicherer fühle ich mich natürlich. Aber im Handel ist das etwas schwieriger.

Wegscheider: Bis hin zum Hebel zuzusperren.

Gössl: Das ist der ultimative Hebel.

Daeubner: Dadurch, dass man zu sehr damit beschäftigt ist, das zu erhalten, was man hat, oder downzusizen, vergisst man oft, woanders hinzugehen und zu erkennen, wo man mit seinem Know-how noch Geschäfte machen kann. Wir haben in Krisenzeiten ein ausgeprägtes Missstandsdenken. Und dann haben wir einen Missstandsfokus. Im Stammhirn löst das Angst aus. Das wird natürlich nicht angesprochen. Man nennt das Bedenken, Sorge, Umsicht. Aber der Homo sapiens hat die schiere Angst und sonst gar nichts. Um Möglichkeiten zu sehen,

brauche ich einen kreativen Gehirnteil. Den kann ich aber nicht aktivieren, wenn ich mein Angstzentrum aktiviert habe. Da muss man sich mit Mindmanagement disziplinieren. Ich muss beobachten, in welchen Gedankenblöcken denke ich eigentlich?

Thomayer: Unser Hebel ist: Was mache ich mit Forschung und Entwicklung? Was investiere ich in Ideen, von denen ich heute noch nicht weiß, ob sie morgen am Markt angenommen werden? Wie schaffe ich den Sprung, um aus den Ideen zu Umsätzen zu kommen? Wie lang ist mein Atem, finanziell – und im Kopf?

Wegscheider: Es ist doch schön, sich als Unternehmer Herausforderungen zu stellen, Produkte zu entwickeln. Wir bauen in Deutschland Pflegeheime, das ist weit weg von dem, was wir früher als Bau-träger gemacht haben. Jetzt muss ich mich mit dem Architekten unterhalten, wo der Leichenwagen vorbeifährt. Unterlasser gibt es genug, aber wenig Unternehmer.

Gössl: Darf ich noch mal nachfragen zur Limitierung im Kopf. Gibt es das auch im Kollektiv? Jeder macht im Moment am liebsten das, was er kennt.

Daeubner: Die kollektive Angst hindert uns daran, dass wir vorwärts denken, auf Chancen schauen. Wenn ich in der Höhle sitze und mich vorm Säbelzahntiger draußen fürchte, werde ich nicht darüber nachdenken, wie ich den ablenken könnte. Im Stammhirn haben wir einen Teil, den nennt man Mandelkern oder Amygdala. Dieser Teil wächst physisch, wenn ich mich vor etwas fürchte. Ich kann dann nur kämpfen, flüchten oder mich tot stellen. Das betreiben wir im Management. Das Wichtige ist, Angst schnell zu überwinden. Das nennt man Mut.

Sie lächeln alle. Hand aufs Herz. Wie gehen Sie mit den Themen Mut und Angst um?

Wegscheider: Die Welt gehört den Mutigen und nicht den Ängstlichen.

Gössl: Ein Unternehmer, der

damit nicht umzugehen weiß, ist kein Unternehmer. Zu verharren und zu sagen: Jetzt habe ich hauptberuflich Angst und morgen bin ich wieder mutig, das geht nicht.

Daeubner: Man muss es sich bewusst machen. Ehrlich schauen. Wie geht es mir tatsächlich? Für sich eine Liste machen. Da steht was ganz anderes drauf als das, was wir nach außen leben.

Nach außen wird das Poker-face gezeigt, aber innen schaut es ganz anders aus?

Daeubner: Wer will sich schon gern mit jemandem auseinandersetzen, dem es innen drin nicht gut geht? Also tragen wir Masken.

Welche Rolle spielen die Mitarbeiter, um ein Unternehmen voranzubringen?

Daeubner: Viele wollen im Moment keine Fehler machen, aus Angst, die Position zu verlieren. Darum ist der Einsatz im Moment nicht sehr hoch. Die Leute sind auf Absicherung unterwegs.

Wegscheider: Die Mitarbei-

ter, die man um sich scharrt – bei mir sind das so 20, 25 – mit denen pflege ich fast ein freundschaftliches Verhältnis. Patriarchalisches Verhalten von meiner Seite gibt es nicht. Wir diskutieren alles. Ich bin nicht der beste Kaufmann, der beste Steuerberater, der beste Anwalt. Ich kann zusammenfassen. Und irgendwann müssen wir abstimmen: Was machen wir jetzt?

Gössl: Sie lassen abstimmen?

Wegscheider: Ja, klar. Dann ist jeder auch in der Verantwortung. Wir haben noch nie irgendwas durchgezogen, wo eine Neinstimme dabei war.

Gössl: Ich kenne wenige Unternehmen, wo demokratisch abgestimmt wird.

Daeubner: Das ist unüblich, jedoch sehr schlau. Sonst ist es wie bei Schlittenhunden, wenn einer zieht und der Rest sich hinsetzt. Dann kann es passieren, dass etwas, was Sie entschieden haben, nicht funktioniert, weil sich drei Ihrer Key Player dagegen entschieden haben.

Gössl: Das heißt aber, dass eine Mehrheitsentscheidung die bessere ist.

Wegscheider: Das ist so durchdiskutiert, dass es noch nie ein Veto gab. Es sind so viele Sachen auf der Spielwiese, die man machen kann, da muss das eine nicht sein. Aber wenn alle Ja sagen, hängen sie am Seil und müssen das Projekt stemmen. Das mache ich seit 20, 30 Jahren. Damit bin ich gut gefahren.

Thomayer: Wir machen das genauso. Das Ziel ist es, alle ins Boot zu holen. In dem Moment, wo ich Widerstände habe, funktioniert es nicht.

Gössl: Was tun Sie, wenn Ihr Finanzexperte auf Sicherheitsdenken umschaltet?

Wegscheider: Das ist ein Erziehungsprozess. Jemandem, der nur in der Administration tätig ist, dem musst du ein bisschen kaufmännisches Feeling beibringen. Wenn er auf stellt und das Zittern bekommt, dann habe ich ein Problem.

Gössl: Dann könnten Sie ihn austauschen.

Daeubner: Austauschen wäre schlecht, dann umgeben Sie sich nur noch mit Ja-sagern. Wenn einer blockiert, muss man sich die Hintergründe anschauen.

Das Interview führte KATHRIN GÜLNERITS

kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

ZUR PERSON

Claudia Daeubner ist internationaler Executive Coach und Geschäftsführerin von Success & Career Consulting International.

Alois Wegscheider steht an der Spitze der Unternehmensgruppe Wegscheider mit mehr als 30 Einzelunternehmen.

Gerhard Gössl führt das 1947 gegründete Trachtenherstellungsunternehmen Gössl GmbH in Salzburg.

Peter Thomayer ist CEO der CPB Software AG mit Sitz in Wien.