

ROUND TABLE

Letztlich zählt die Führungskompetenz

Familienunternehmen. Unternehmerinnen haben häufig einen anderen Blick auf die Gegebenheiten der Wirtschaft als ihre männlichen Kollegen. Die Expertinnen fanden beim Round Table deutliche Worte.



Zum Branchentalk trafen sich Hans Pleininger („Die Presse“), Bettina Matzka, Tax Partnerin KPMG und Leiterin Bereich Familienunternehmen, Margit Leidinger, Geschäftsführerin Finalit Stein- und Fliesenpflege, und Stephanie Ernst, Prokuristin bei der Rainer Gruppe.

[alle Fotos: Günther Peroutka]

Beim Familienunternehmer-Branchentalk, den die Presse in Kooperation mit KPMG Austria veranstaltete, wurde diesmal vor allem durch die Unternehmerinnenbrille auf die aktuellen Herausforderungen im Unternehmertum geblickt. „Presse“-Redakteur Hans Pleininger begrüßte dazu Stephanie Ernst, Prokuristin bei der Rainer Gruppe, Margit Leidinger, Gründerin und Geschäftsführerin der Finalit Komplett-Steinpflege GmbH, sowie Bettina Matzka, Steuerberaterin und KPMG-Partnerin. Sie leitet die Business-Unit Familienunternehmen. KPMG bietet umfassende Beratung in steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht.

Die Rainer Gruppe ist ein Familienunternehmen in dritter Generation. 1959 gründeten Inge und Burkhard Ernst das erste Autohaus in Wien. Über die Jahre ist aus dem Autohandel eine vielseitige und erfolgreiche Unternehmensgruppe entstanden, in der aktuell alle drei Generationen aktiv sind. Den Namen verbinden die meisten mit „Mazda Rainer“, doch die Rainer Gruppe umfasst neben dem Kfz-Bereich mit Neu- und Gebrauchtwagen, Motorrädern und Scootern auch die Entwicklung und Verwaltung von Immobilien, das Bauträgergeschäft sowie fünf Hotels.

Finalit gibt es seit 1997. Anfangs legte Gründerin Leidinger den Fokus auf Dienstleistungen in den Bereichen Reinigung, Imprägnierung und Pflege von Steinflächen und Fliesen. Zusätzlich wurden die selbst entwickelten und verwendeten Spezialprodukte auch verkauft. 2001 startete die Oberösterreicherin den breiten Vertriebskanal ihrer Produkte über Baufachmärkte. Im Dienstleistungsbereich setzte sie ab 2002 auf ein Lizenzsystem, das mittlerweile durch ein europaweites Franchisesystem ersetzt wurde. Seit einigen Jahren gibt es mit der Finalit-Akademie ein drittes Standbein - hier werden Mitarbeiter, Kunden und Partner in Sachen

Stein- und Fliesenpflege ausgebildet. Sowohl Leidinger als auch Ernst haben in eher männerlastigen Branchen Fuß gefasst. Der Zugang war bei beiden Unternehmerinnen ähnlich: Aufgewachsen im Umfeld ihres zukünftigen Berufes. Als Tochter eines Steinmetzmeisters kam Margit Leidinger schon als Kind mit der Materie Stein in Berührung. Ihr Vater legte ihr nahe, die HTL für Hochbau zu absolvieren, da sie die technische Affinität mitbrachte. Nach dem Studium der Handelswissenschaften an der WU Wien und einem Auslandsjahr in Abu Dhabi war ihr klar: „Ich wollte unbedingt etwas mit der Materie Stein machen, allerdings interessierte mich der Beruf des Steinmetz nicht. Daher tastete ich mich in Richtung Steinpflege vor.“ Aus dem Probieren ergab sich rasch ein Geschäftsfeld nach dem anderen. Da das Startkapital bescheiden war, musste anfangs ihre Zweizimmerwohnung als „Firmenstandort“ dienen, ehe sie sich in ein Gemeinschaftsbüro einmietete und das Unternehmen Step by Step wuchs. Der Durchbruch gelang ihr, als sie neben der Dienstleistung auch mit dem Produktvertrieb startete und diese in die Baufachmärkte kamen.

Auch die Automobilbranche, in der Stephanie Ernst groß geworden ist, gilt als Männerdomäne. „Ich wurde nie dazu gedrängt, im eigenen Familienunternehmen tätig werden zu müssen. Spätestens in der Oberstufe war mir aber klar, dass ich ins Unternehmen einsteigen will“, sagte Ernst. Heute lenken drei Generationen gemeinsam die Geschicke in der Rainer Gruppe - die Gründergeneration, die aktuellen operativen Geschäftsführer und die Nachfolgeneration.

Stärken der Frau

Eindrucksvoll dabei ist, dass in jeder Generation der Rainer Gruppe die Führung aus einer männlichen und einer weiblichen Hälfte bestand und besteht. „Das ist auch der Grund, warum es das Thema Quo-

tenfrau bei uns nie gab. In der Gründergeneration stehen meine Großeltern, in der zweiten Generation mein Vater, meine Tante und mein Onkel, in der dritten Generation ich und mein Cousin.“

Andererseits lässt die starke Präsenz aller drei Generationen in der Rainer Gruppe auch vermuten, dass Entscheidungsfindungen starke Kompromissbereitschaft erfordern. „Wir haben für uns mit einem täglichen Familienrat eine interne Lösung gefunden“, sagte Ernst.

Führen Frauen anders? Alle drei Diskutantinnen sind davon überzeugt, dass der Führungsstil in erster Linie Charaktersache ist und nicht vom Geschlecht bestimmt wird. Trotzdem ist nicht von der Hand zu weisen, dass Frauen in vielen Bereichen anders agieren. Wenn Margit Leidinger ihren Führungsstil mit dem ihres Vaters vergleicht, stellt sie fest: „Ich bin harmonischer und ausgleichender, versuche Stimmungen bei den Mitarbeitern zu spüren, um das Team gut zusammenzuhalten. Auch die Vorsicht im Umgang mit Finanzen ist bei mir stärker ausgeprägt.“ Es ist also nicht verwunderlich, dass in vielen Firmen Frauen die Leitung der Finanzabteilungen innehaben. Auch im Personalwesen ist auffällig, dass hier häufig Frauen an der Spitze stehen. „Eine gemischte Geschäftsführung ist sicher begrüßenswert“, meinte Matzka. „Derzeit sind wir allerdings noch eher in der Minderheit.“ Andererseits zeigen immer mehr Firmen die Bereitschaft, bei der Besetzung des Topmanagements nicht mehr auf das Geschlecht zu achten, sondern die Kompetenz entscheidet, wer auf dem Chefsessel landet.

Rezession droht

Ungeachtet ob Mann oder Frau - wer ein Unternehmen leitet, muss mit den gegenwärtigen schwierigen wirtschaftlichen Gegebenheiten umgehen können: Führungsqualitäten sind gefragt, um eine drohende Rezession gut zu meistern. Wo-

hin bewegt sich die Konjunktur in Österreich? KPMG-Partnerin Bettina Matzka und Stephanie Ernst erwarten, dass die Wirtschaft schrumpfen wird. Margit Leidinger ist nur unwesentlich optimistischer und erwartet eine Stagnation. Beides ist für die Wirtschaft nicht optimal und die Lohnabschlüsse werden mitentscheiden, ob die Betriebe produktiv und effektiv weiterarbeiten können. Keine der Expertinnen wollte sich festlegen, wo die Lohnabschlüsse landen sollen. „Der Abschluss ist in jedem Fall ein wichtiges Zeichen und wird die Wirtschaft in die entsprechende Richtung lenken“, sagte Leidinger, die eher damit rechnet, dass die Lohnabschlüsse hoch ausfallen werden. „Die letzten Jahre lagen die Abschlüsse immer bei rund drei Prozent, nun gehen sie aber bis zu zehn Prozent. Ich glaube, die Wirtschaft verkraftet maximal fünf Prozent, aber das Problem ist, dass man immer das letzte Jahr als Maß nimmt“, so Leidinger. Viele Branchen wird das besonders hart treffen. „Die durchschnittliche Rendite eines Autohandels beträgt ein Prozent, insofern gibt es da wenig Spielraum“, sagte Ernst. Sollten die Lohnabschlüsse tatsächlich knapp unter zehn Prozent landen, würde das für viele Unternehmen nicht mehr zu stemmen sein. Die Rainer Gruppe müsste in die Reserven greifen. Matzka hält es für zu kurz gegriffen, nur an Lohnabschlüsse zu denken. „Es gibt viele Aspekte, die negativ wirken: das Zinsniveau, hohe Energiekosten, Inflation, die Auftragslage usw.“ Wie ließe sich einer Rezession entgegensteuern? Ernst: „Die Kreditvergaben, vor allem im Immobilienbereich, müssen leichter werden. Das Geld muss in Umlauf gebracht werden, damit gewirtschaftet werden kann.“ Leidinger hält eine weitere Senkung der Körperschaftsteuer für überfällig. „Damit den Unternehmen etwas übrig bleibt und sich Wirtschaften lohnt.“ Mit Unterstützung von staatlicher Seite für die heimischen

Betriebe sieht es eher trist aus. Sowohl Ernst als auch Leidinger würden steuerliche Anreize sinnvoll finden. Matzka ist ebenfalls für Unterstützung, jedoch muss diese wohlüberlegt sein. „Gerade die Coronapandemie hat uns gezeigt, dass zwar schnell finanzielle Hilfe angeboten wurde, doch dass die Unterstützungen nicht in allen Bereichen effektiv waren und es besser gewesen wäre, Hilfsmaßnahmen im Vorfeld zielgerichtet zu strukturieren, anstatt voreilig Hilfe zuzusagen, die im Endeffekt nicht hält, was sie verspricht.“

Ein weiteres wichtiges Thema für Unternehmen - vor allem für jene, die an die nächste Generation übergeben möchten - ist die Erbschaftsteuer. „Die alte Erbschaftsteuer hat man abgeschafft, weil das Aufkommen den Aufwand kaum gelohnt hat“, so Matzka. „Die Frage ist, wie die Erbschaftsteuer wirken soll. Ein Eingriff in eine geschaffene Substanz ist kontraproduktiv.“ Das sahen die beiden Unternehmerinnen ähnlich. „In einer funktionierenden Gesellschaft sollte jeder seinen Beitrag leisten. Als Unternehmer leisten wir täglich einen Beitrag. Ich finde, das ist genug“, so das klare Statement von Ernst. Leidinger ergänzte: „Vor allem klassische KMUs zahlen ihre Steuern und sollten nicht nochmals zur Kasse gebeten werden.“

Um in konjunkturbedingt schwierigen Zeiten vernünftig wirtschaften zu können, muss die Regierung gute Rahmenbedingungen schaffen, wie etwa Senkung der Zinsen, Lohnnebenkosten, Aktivierung der Arbeitskräfte. Matzka brachte es auf den Punkt: „Es braucht Hausverstand.“

INFORMATION

Der Branchentalk „Familienunternehmen“ fand auf Einladung von „Die Presse“ statt und wurde finanziell unterstützt von KPMG.

ROUND TABLE

Leistung muss wieder „sexy“ sein

Fachkräftemangel. Wie schafft man es, neue Arbeitskräfte zu rekrutieren und die bestehende Mannschaft im Unternehmen zu halten.



Beim Recruiting sind die Social-Media-Kanäle klar auf der Überholspur, trotzdem ist das klassische Stelleninserat noch nicht ausgestorben.

Es gibt kaum ein Unternehmen in Österreich, bei dem Fachkräftemangel keine Rolle spielt. Qualifiziertes Personal fehlt überall. Gleichzeitig muss man die eigenen Mitarbeiter bei Laune halten. Bei manchen Unternehmen ist die Situation aber nochmals ganz speziell gelagert. Margit Leidinger ist Geschäftsführerin des Unternehmens Finalit, das sich auf die Reinigung von Hartmaterialien spezialisiert hat. Sie bewegt sich in einer Nische, für die es in herkömmlichen Ausbildungsinstitutionen kaum eine geeignete Ausbildung gibt. Eine beliebte Rekrutierungsmethode ist für sie somit ausgeschlossen: Das Abwerben von Fachkräften von anderen Unternehmen. „Ich muss mich also selbst um die Ausbildung meiner Fachkräfte kümmern, denn die Steinpflege ist sehr speziell“, sagte Leidinger im Branchentalk. Die Personen, die bei ihr ausgebildet werden, bleiben dann in der Regel auch im Unternehmen. Das hat mitunter mit der Entlohnung zu tun. „Wir bieten eine interne Ausbildung, eine überdurchschnittlich gute Bezahlung und ein gutes Arbeits-

setting. Bei uns herrscht nahezu ein familiäres Miteinander. Die Stimmung ist gut, auch, weil bei uns eine klare Kommunikation gelebt wird. Ganz wichtig ist auch, dass sich jeder Mitarbeitende wertgeschätzt fühlt und weiß, dass er gebraucht wird und einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet“, sagte die Finalit-Chefin.

Schwierig ist jedoch, den Beruf aufgrund des spezifischen Berufsbildes erst einmal schmackhaft zu machen. Ist dieser Schritt erst einmal überwunden, läuft es für Finalit gut, denn Fluktuation bei ihrem Personal kennt sie so gut wie gar nicht. „Das liegt daran, dass man bei der Steinpflege nahezu jeden Tag ein Erfolgserlebnis hat. Die gesäuberten Flächen sorgen für eine hohe Kundenzufriedenheit, die sich wiederum auf die Mitarbeiter positiv auswirkt. Außerdem halten wir die Arbeitszeiten ein. Bei uns gibt es selten Überstunden.“ Aber ganz elementar: Steinpflege gilt als Wachstumsbranche, bei der es auch morgen noch eine Arbeitsplatzgarantie gibt. Zukunftsfitte Jobs sind gefragt. „Die Arbeitsbedingungen

sprechen sich herum und Mundpropaganda ist häufig die beste Werbung“, meinte Leidinger. Die Rainer Gruppe ist ebenfalls sehr zukunftsicher aufgestellt, indem man mehrere Standbeine bieten kann. Im Unterschied zu Finalit sind es bei der Rainer Gruppe klassische Berufsbilder, sodass man meinen möchte, es dürfte keinen Fachkräftemangel geben. Aber dem ist nicht so, berichtet Stephanie Ernst, Prokuristin bei der Rainer Gruppe: „Es gibt viele Methoden, um ein Unternehmen attraktiv zu machen, von flexiblen Arbeitszeiten über Home-Office-Angebote bis hin zum Ausbildungsprogramm, und trotzdem hilft das nicht, wenn der notwendige Wille zum Arbeiten fehlt.“ Ernst erlebe häufig, dass Bewerbungsgespräche von Bewerberseite einfach grundlos gecancelt werden.

Bettina Matzka, Steuerberaterin und KPMG-Partnerin, betonte, dass es immer wichtiger sei, sich als Unternehmen klar zu positionieren und dem Begriff „Leistung“ das positive Image zu verpassen, das er verdient. „Leistung ist wertvoll und darf nicht negativ besetzt sein.“ Die

gegenwärtigen Rahmenbedingungen sorgen leider kaum dafür, Arbeit „sexy“ zu machen. Insbesondere Menschen, die sich in (Früh-) Pension befinden, arbeiten maximal geringfügig, „weil die Steuer ohnedies das meiste wegfrisst“, hört man oft.

Modernes Rekrutieren

Wichtig ist, wo man nach den richtigen Mitarbeitern sucht und welche Kanäle man nutzt. Das klassische Stelleninserat verliert immer stärker an Bedeutung. Im Branchentalk wurde daher nachgefragt, wie Finalit und die Rainer Gruppe rekrutieren - und tatsächlich zeigten sich zwei völlig unterschiedliche Herangehensweisen. Margit Leidinger nutzt vorwiegend Plattformen wie Karriere.at und LinkedIn. „Facebook und Instagram hingegen bespielen wir bei der Personalsuche nicht“, sagte Leidinger. „Für unsere Baustellen gehen wir über Leasingfirmen, aber ein ganz wichtiger Kanal ist auch hier die Mundpropaganda und Kanäle wie WhatsApp.“ Auch Headhunter werden eingesetzt.

Die Rainer Gruppe ist hingegen beim Rekrutieren wesentlich konservativer und nutzt das klassische Stelleninserat. „Wir vertrauen auf das AMS. Bisher funktioniert das bei uns am besten“, sagte Stephanie Ernst. Bettina Matzka gab den Rat, sich beim Rekrutieren nicht unnötig einzuschränken. Etwa, indem man bestimmte Voraussetzungen festlegt, wie Berufserfahrung, Altersobergrenzen, keine Teilzeit, usw. „Man verliert mit jeder Einschränkung potenzielle Arbeitskräfte“, sagt die Steuerberaterin. Versuchen die Unternehmerinnen bei der Suche nach neuen Arbeitskräften auch die Frauenquote zu fördern? „Wichtig ist uns, die richtigen Arbeitskräfte zu finden, egal ob Mann oder Frau“, sagte Stephanie Ernst.

Und bei Finalit? „Auf unseren Baustellen sind aufgrund der schweren körperlichen Arbeit naturgemäß mehr Männer. Dafür ist der Frauenanteil im Verkauf und Innendienst höher. Insgesamt ist das Verhältnis Mann/Frau bei uns sehr ausgeglichen“, sagte Leidinger. Matzka betonte, dass es am wichtigsten ist, den persönlichen Kontakt zu potenziellen Mitarbeitern zu suchen.



„Eine Frau agiert aufgrund einer anderen Sozialisierung oft anders als Männer, das bedeutet aber nicht, dass sie zwangsweise weicher ist.“

Bettina Matzka, Tax Partnerin KPMG und Leiterin Bereich Familienunternehmen



„Man wird als Führungsperson rasch von Mitarbeitern und Familienmitgliedern akzeptiert, wenn man in allen Bereichen des Unternehmens gearbeitet und sich engagiert hat.“

Stephanie Ernst, Prokuristin bei Rainer Gruppe

Know-how nicht einfach wegwerfen

Die Lebenserwartung der Menschen steigt kontinuierlich. Wir werden immer älter, demnach müsste auch das Pensionsantrittsalter angehoben werden. Das bestehende Modell muss überdacht werden, weil es nicht mehr zu den aktuellen Gegebenheiten passt.

„Nach Erreichen des tatsächlichen Pensionsantrittsalters (oft vor dem gesetzlichen) arbeiten Personen oft nur geringfügig, sonst schlagen Sozialversicherung und Steuer zu“, sagte KPMG-Partnerin Bettina Matzka. „Diese Leute sind extrem wertvoll: Wenn sie arbeiten wollen, sollten sie für ihren Willen belohnt werden“, sagte Stefanie Ernst von der Rainer Gruppe. Selbstständige sind gegenüber Angestellten in diesem Fall klar im Vorteil. Sie können arbeiten, so lange sie sich fit genug dafür fühlen.

Arbeitswillen belohnen

Aber auf welches Alter sollte das Pensionsantrittsalter gehoben werden? „Man muss differenzieren: Jobs, bei denen körperlicher Einsatz notwendig ist, kann man nur



Die Expertinnen sind eindeutig dafür, dass Anreize geschaffen werden, damit man auch nach Pensionsantritt auf Wunsch mehr als geringfügig arbeiten kann.

für eine bestimmte Zeit ausüben“, sagte Ernst. Anders sieht es bei Berufen aus, bei denen man körperlich weniger gefordert ist. „Gleichzeitig muss man auch die Chance

erkennen, dass Menschen, die lange auf einer Baustelle tätig waren, in andere Jobs wechseln können und teilweise besondere Qualitäten mitbringen, wie zum Beispiel

Teamführung“, gab Margit Leidinger, Geschäftsführerin von Finalit, zu bedenken.

Beim Pensionsantrittsalter muss es mehr Freiwilligkeit und Selbstbestimmung geben. Ein Stufenmodell wäre wohl der optimale Weg, das würde der Wirtschaft und dem Wohlstand zugutekommen. Auch, weil es vielen Arbeitgebern leichter fallen würde, Menschen, die über 50 Jahre alt sind, einzustellen. „Der Arbeitsmarkt verlangt, dass mehr potenzielle Arbeitskräfte verfügbar werden, insofern wäre das Anheben des Pensionsantrittsalters auch eine Lösung, um den Fachkräftemangel in den Griff zu bekommen“, meinte Leidinger.

Allerdings darf man auch nicht vergessen, dass viele Menschen weit vor dem Erreichen des Pensionsantrittsalters aus dem Arbeitsleben ausscheiden. „Man muss sich immer ansehen, warum gehen Menschen in den Ruhestand und wie kann man diejenigen entlasten, die das Pensionsalter erreichen, aber weiterarbeiten möchten“, sagte Matzka.



„Frauen gehen gewiss etwas anders an die Dinge heran als Männer, aber im Grunde ist die Persönlichkeit entscheidend und nicht das Geschlecht.“

Margit Leidinger, Gründerin und Geschäftsführerin Finalit