

Führ und wider



Seine Vorträge zur Kunst der Führung werden von Tausenden Fans gestürmt. Seit über 20 Jahren ist Manfred Winterheller aber auch als Software-Unternehmer erfolgreich. *Guru meets Boss – im BUSINESS-Monat-Gespräch über Management, Change und Chancen.*

Text: Wolfgang Wildner & Wolfgang Schober

Winterheller erscheint gleichermaßen korrekt wie salopp gekleidet in seinem Headquarter in der Grazer Radetzkystraße, das karierte Hemd lässig über dem Bund tragend. Vor uns steht ein 55-jähriger Mann, der seine Management-Philosophie in Hunderten von Vorträgen Abertausenden von Menschen vermittelt hat. Ein Star seiner Branche. Vor uns steht aber auch ein Unternehmer, der zahlreiche namhafte Kunden in der ganzen Welt für seine Softwarelösungen zur Unternehmenssteuerung zu begeistern vermag und nun an einem weiteren unternehmerischen Coup arbeitet. Wir trafen ihn zu einem Gespräch, das sich in dem Moment noch weiter verdichtete, in dem der Coach hinter den Unternehmer zurücktrat.

BUSINESS Monat: Herr Winterheller, hat die Krise Ihr Unternehmen getroffen?

Manfred Winterheller: Wir haben die Krise in unserem Software-Unternehmen sehr deutlich gespürt, weil wir ja ganz überwiegend in Business-to-Business-Bereich angesiedelt sind. Und dort sind wir sehr von Budgets abhängig. Und es hilft nichts: Du kannst die besten Produkte und die besten Vertriebsmitarbeiter haben, wenn das Budget dafür gestrichen wurde, kann man nichts verkaufen. Im Vortragsbereich hat es uns nicht getroffen. Dort sind zwar viele Firmen und damit Tausende Kunden ausgefallen, aber erstaunlicherweise hat sich das aus dem Privatbereich ersetzt. Wir sind in diesem Bereich also im Vorjahr sogar vernünftig gewachsen.

Wie haben Sie im Software-Bereich reagiert – die Krise ausgeessen?

Wir konnten es nicht aussitzen und wir neigen auch nicht dazu.

Wir haben vieles gefunden, was wir besser machen können. Ohne Krise hätten wir das wahrscheinlich nicht einmal gesucht. Wir haben einiges geändert. Auf der Kostenseite haben wir allerdings sehr spät und sehr zögerlich reagiert, weil wir unseren Mitarbeitern gegenüber ein hohes Loyalitätsbewusstsein haben. Hier haben wir erst im letzten Abdruck gehandelt, hoffen aber, möglichst viele der Mitarbeiter, die nun auf Schulungen sind, wieder integrieren zu können. Was wir geändert haben, ist allerdings unser Führungssystem, wo wir eine neue Führungsebene eingezogen haben.

Hat es nach ihrem Teiltrückzug aus dem operativen Geschäft nicht mehr so gut funktioniert?

Es ist mit mir als Chef ganz gut gelaufen, nachdem ich mich zurückgezogen hatte, aber nicht mehr so gut. Wir haben einen großen Fehler gemacht und jemanden von außen geholt. Das ist in den meisten Fällen ein Fehler. Leider haben wir ihn auch gemacht. Das war keine gute Entscheidung, aber wir haben das mittlerweile korrigiert.

Hat der Auswärtige die Winterheller-Management-Methode nicht beherrscht?

Er hat sie nicht beherrscht, sondern hat, wie es vielfach bei von außen geholten Führungskräften ist, alles neu erfunden, alles besser gewusst und nicht auf dem aufgebaut, was da war.

Spricht nicht für den, der ihn ausgewählt hat, oder?

Definitiv nicht. Ich kann zu meiner Rechtfertigung nur anführen, dass ich das auch wieder korrigiert habe. Ich habe einen Fehler gemacht, den ich nicht mehr machen werde und den meine Führungsmitarbeiter auch nicht mehr dulden würden. Ich bin nun zwar nicht in die operative Geschäftsführung der Winterheller Software zurückgekehrt, bringe mich aber wieder stärker ein – jedoch nicht auf Dauer. Wir haben außerdem mehr MitarbeiterInnen aus unserem Un-

Fotos: Martin Wiesener, Winterheller



„Ich habe alt werden müssen, um das zuzugeben, aber wir leben in einer Macho-Welt.“

„Google ist kein schlechtes Produkt, nur weil es gratis ist. Wir Europäer drohen diese Entwicklung zu verschlafen.“

ternehmen in höhere Positionen gebracht und unter der Geschäftsführung eine weitere Ebene mit jüngeren Leuten eingezogen. Auf die sind wir sehr stolz. Sie bringen faszinierende neue Ideen ein und verpassen uns eine Frischzellenkur. Das war unsere wichtigste Reaktion auf die Krise, uns eine neue Führungsstruktur zu geben, die unter der Devise „Das können wir besser“ mit Mut und Begeisterung nach vorne geht, statt das weiter zu verwalten, was ich aufgebaut habe. Wir haben das Potenzial zu einer Weltfirma, das ist überhaupt keine Frage.

Ein Potenzial, das ausgeschöpft werden soll?

Das hoffe ich schon. Wir sind sehr kampfstark und haben noch einiges vor. Die Chance, die sich uns bietet, hat es, als ich begonnen habe, noch nicht gegeben. Ich meine den Online-Ver-

trieb über das Internet. Um ein personalintensives Unternehmen wie das unsere über die ganze Welt zu spannen, braucht man sehr viel Geld. Wir haben es ja versucht und waren auch erfolgreich, aber das Kapital für eine weitere Expansion in diesem Segment ist hier einfach nicht vorhanden. Unsere große Chance ist nun das Internet. Wir waren im Vorjahr die ersten in unserer Branche, die unsere Software „Professional Planner“ in einer Free-Version zum Download angeboten haben. Das ist sehr erfolgreich angelaufen und wir haben dabei sehr viel gelernt.

Mit Service vor Ort?

Die Produkte müssen so einfach sein, dass man vor Ort kaum Betreuung braucht. Das mussten wir erst lernen. ➤



„Wir suchen Samurai und keine Söldner. Söldner arbeiten für Geld. Wir suchen Leute, die sich für ihre Überzeugungen einsetzen“

Manfred Winterheller

Der gebürtige Brucker (Jg. 1954), studierte BWL (Doktorat) in Graz, arbeitet als Wirtschaftstreuhänder und Steuerberater und gründete vor über 20 Jahren in Graz das Unternehmen Winterheller software, das mit 100 Mitarbeitern weltweit erfolgreich im Bereich Business Intelligence und Corporate Performance Management tätig ist. Darüber hinaus ist er mit seiner Winterheller-Methode ein gefragter Speaker zu Management- und Führungsthemen. Winterheller veröffentlichte zahlreiche Bücher und CDs und ist Gastprofessor an der Donau-Universität Krems. Er ist verheiratet und Vater von 4 Kindern.

www.winterheller.com

www.start-living.com



Diese Lernkurve neigt sich jetzt einem Take-off zu. Man wird noch von uns hören.

Weltweit?

Zuerst Österreich, Deutschland und die Schweiz. Danach werden wir das sehr zügig auf Europa und vielleicht auch gleich Amerika streuen. Über Internet ist das kein Problem.

Erzählen Sie uns mehr!

Da ist mehr im Gang, als ich derzeit kommunizieren möchte. Das Ziel hatten wir immer. Wir waren nie sehr bescheiden. Aber vielleicht waren die Möglichkeiten damals noch nicht vorhanden. Kann sein, dass ich auch einfach nicht mutig genug war, um mich an so etwas überhaupt denken zu trauen.

Und ihre aktuellen Geschäftsfelder?

Unser Kerngeschäft ist weiterhin der beratungsintensive Softwarevertrieb. Wir haben einige der Weltmarktführer als Kunden. Ein Riesending, das in vielen Sprachen läuft.

Ihr Flagship, das den neuen Bereich dann mitziehen soll?

Derzeit ja. Aber es ist nicht ausgeschlossen,

dass sich das einmal umkehrt. Wir tun uns hier in Österreich mitunter schwer, zu begreifen, dass sich die Welt grundlegend geändert hat. Ein paar der reichsten Menschen der Welt vertreiben Produkte, die sehr günstig sind oder gar nichts kosten. Das beste Beispiel dafür ist Google. Google ist eine Geldpresse, aber wer von uns hat für Google schon einmal etwas gezahlt? Wir als gelernte Österreicher hätten für jede Abfrage einen gewissen Betrag verlangt. Schließlich ist das ja eine Dienstleistung, die wir anbieten. Wie groß wäre Google dann heute? So groß wie Winterheller – wenn überhaupt. Die Leute zahlen nichts. Und diese Kerle haben gesagt: „Wir machen es gratis.“ Und jetzt wissen sie nicht, wohin mit dem Geld. Das ist eine unglaubliche Revolution. Darum haben wir die Free-Version ins Internet gebracht. Manche finden damit ihr Auslangen. Wer mehr will, muss dann eben zahlen. Da passiert etwas auf der Welt. Wir sind gerade dabei, darauf zu reagieren und erwarten uns geschäftlich Gewaltiges. Google ist kein schlechtes Produkt, nur weil es gratis ist. Das ist eine Entwicklung, die wir Europäer wirklich zu verschlafen drohen.

Ganz schön ambitioniert, was Sie da vor haben?

Wir wollen etwas wirklich Gutes machen. Ich möchte mit meinen Vorträgen zum Besten gehören, was es gibt, und ich möchte mit der Software etwas machen, was Bedeutung hat. Wir haben ein paar Produkte, die wirklich gut sind, die etwas beitragen zur Welt. Produkte, die einem Unternehmer helfen können, Mut zu gewinnen. Ich glaube an das, was wir tun. Und ich hätte gerne, dass möglichst viele Menschen damit arbeiten.

Werden Sie für diese Pläne Kapital benötigen?

Nicht viel. Wir sind es derzeit gerade nicht zu 100 Prozent – was mich übrigens kränkt –, aber wir waren immer eigenfinanziert. Selbstständigkeit bedeutet mir viel. Und dort wollen wir auch wieder hin. Was wir brauchen, sind Ideen, Mut, Loyalität und Begeisterung. Das ist das wirkliche Kapital der Zukunft. Wenn du ein



Der ehemalige Wirtschaftstreuhänder und Steuerberater wurde 2005 zum „Speaker of the Year“ gekürt und 2003 in einer Studie der Europäischen Kommission als bester Arbeitgeber Österreichs und der besten Arbeitgeber Europas ausgezeichnet.



Stahlwerk baust, wirst du viel Geld brauchen. Aber wir brauchen es nicht. Wir würden vielleicht sogar überheblich werden und uns in Sicherheit wiegen. Geld ist nicht das Thema. Ich will ja nicht die Welt erobern. Das würde ich für überheblich halten. Es ist einfach ein gewisser Ehrgeiz, die Dinge gut zu machen.

Wie vermeiden Sie in Ihrem Unternehmen eigentlich Reibungsverluste durch Intrigen und Positionskämpfe?

Ob wir sie immer vermeiden können, sei einmal dahingestellt. Aber wir haben eine sehr klare Hierarchie. Wenn es grundsätzlich eine klare Hierarchie gibt, dann muss man sie im Tagesgeschäft nicht dauernd thematisieren. Ohne Hierarchie geht es nicht. Das ist ein Mythos. Der Mensch ist ein Rudelwesen und er braucht eine gewisse Struktur. Dass es dann gelegentlich doch zu Positionskämpfen kommt, liegt in der Natur der Sache. Was wir zu vermeiden versuchen, ist Mobbing. Das wäre eine Todsünde unseren Werten gegenüber.

Werte?

Werte sind uns heilig. Da sind wir nicht korrupt. Ich hätte mir im letzten Jahr wirklich viel Geld ersparen können. 50 Mitarbeiter kosten ein Schweinegeld. Aber wir haben sie behalten. Das war eine Wertentscheidung. Ich muss auch einmal sterben. Und dann möchte ich es gut gemacht haben. Das ist eine Wertfrage, die ich auch nicht begründen kann. Ich bin übrigens auch in keiner Kirche, ich bin ausgeschieden. Diese Wertfrage ist unabhängig von religiösen Überzeugungen, sie kann aber sehr spirituell sein. Ich suche Samurai – Leute, die so denken,

wie ich. Wir suchen Samurai und keine Söldner. Söldner arbeiten für Geld. Wir suchen Leute, die sich für eine Überzeugung einsetzen.

Auch weibliche Samurai? Sie haben ja einen sehr hohen Frauenanteil und wurden bereits mehrfach als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet.

Wir glauben, dass ein hoher Frauenanteil unserem Unternehmen gut tut, und tun alles, damit sich Frauen bei uns wohl fühlen. Ich habe alt werden müssen, um das zuzugeben, aber wir leben in einer Macho-Welt.

Worin äußert sich das?

Schon darin, dass es die Frauen sind, die, wenn eine gemischte Runde zusammensitzt, den Kaffee nachschenken. Das wird dann sehr schnell zum Job. Beim nächsten Mal, wenn der Kaffee ausgeht, schaut die Horde von Machos dann automatisch die Frau an. Ich bin ein sehr familienorientierter Mensch und glaube, dass eine Frau für die Familie Zeit haben muss. Wir beschäftigen viele Frauen mit Kindern und die können im Prinzip kommen und gehen, wann sie wollen. Wir haben generell keine fixen Dienstzeiten und keine Anwesenheitspflicht. Wo und wann unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Arbeit erledigen, machen sie sich mit ihrem Team aus. Wir haben gerne Frauen im Unternehmen. Wir sind uns aber bewusst, dass wir dafür etwas tun müssen.

Klingt paradiesisch.

Wir ersetzen solche Vorschriften durch eine grundsätzliche Disziplin. Es weiß jeder, was er zu tun hat. Wir überwachen lieber die Ergebnisse als die Menschen. []

„Was wir brauchen, sind Ideen, Mut, Loyalität und Begeisterung. Das ist das wirkliche Kapital unserer Zukunft.“



Sie haben sich ja intensiv mit Führungstheorie beschäftigt.

Ich bin von den Theorien eigentlich schon seit langer Zeit relativ weit weg, weil über Führung so viel absoluter Blödsinn verzapft wird, dass es zum Weinen ist. Das sind oft gesellschaftspolitische Mythen, die mit großen Worten verbraten und verbrämt werden, aber die Qualität ist oft erschreckend. Du kannst nicht Frisör werden auf dem Niveau, auf dem du Führungskraft werden kannst. Da schneidest du den Leuten die Ohren weg.

Verdammt, woran erkenne ich, dass Sie keinen Blödsinn verzapfen?

Das kann man beim Zuhören überhaupt nicht erkennen. Man muss es ausprobieren. Ich behaupte auch nicht, dass ich die Wahrheit kenne. Das, was ich in meinen Vorträgen entwickle, ist ein Modell und wenn es sich in der Praxis bewährt, dass ist es in diesem Fall ein erfolgreiches Modell. Ich sage immer: „Probieren sie es aus.“ Ich mag diesen intellektuellen Hochmut nicht, der alles zu wissen vorgibt. Wenn wir es wüssten, würde es keine Wirtschaftskrisen geben, dann müsste alles perfekt funktionieren. Wir wissen es nicht.

Was macht gute Führung aus?

Gute Führung ist ein Prozess. Führung besteht nicht darin, dass ich alles weiß und es per Dekret umsetze. Viel öfter bedeutet gute Führung, dass man es auch nicht weiß und gemeinsam nach einer Lösung sucht. Und dass man ein Team formt, das in der Lage ist, die richtigen Antworten zu finden.

„Über Führung wird so viel absoluter Unsinn verzapft, dass es zum Weinen ist.“

Ihre Vorträge werden von Tausenden Leuten förmlich gestürmt. Sind sie eigentlich ein Guru?

Ich persönlich habe mit dem Wort Guru keine große Freude. Und die Veranstalter, die mich buchen, haben alle den Auftrag, den Zuhörern zu sagen: „Glaubt ihm nichts, probiert es aus.“ Ich mag den Guru-Anspruch nicht. Ich nenne das das Starkonzept von Führung. Da bin ich ausdrücklich dagegen. Schauen wir uns zum Beispiel Lee Iacocca an. Das war sicher ein absoluter Supermann. Aber wie geht es Chrysler jetzt? Diese Superleute sind wie Kometen. Sie tauchen auf, richten alles nach ihren Vorstellungen aus und gehen wieder weg. Dann kommt der nächste und macht alles wieder ganz anders. Das hält eine Firma nicht lange aus. Mir sind Prozesse lieber, in denen loyale Leute lange Zeit daran arbeiten, aus ihrem Unternehmen etwas Gutes zu machen.

Wie bekommt man loyale Leute?

Indem man sie sucht. Ich glaube nicht, dass man in ein bestehendes Unternehmen gehen und Loyalität verordnen kann. „Ihr seid jetzt alle loyal.“ Ich kann ja nicht zu jeder Firma in der Welt loyal sein. Du brauchst die richtigen Leute, die an das, was du tust, glauben. Leute, die keinen Job machen, sondern Verantwortung tragen. Wenn man die Leute richtig behandelt, dann sind die weitaus meisten unglaublich konstruktiv. Aber sie werden meistens nicht richtig behandelt.

Ein Versagen der Führungskräfte?

Absolut. Es gibt keine Ausrede.

