

Text: Ulli Wright
Fotos: Mathias Lauringer

FÜHRUNG IST VIEL- SCHICHTIG

Multiple Krisen, der demografische Wandel, die Veränderung am Arbeitsmarkt – die Herausforderungen, die Führungskräfte aktuell zu bewältigen haben, kann man nicht mit einer O8/15-Ausbildung bewältigen. Wie wichtig es ist, Wissen und Führungsverhalten permanent weiterzuentwickeln, haben wir mit Experten bei einem Runden Tisch an der LIMAK Austrian Business School an der JKU in Linz diskutiert.

Wenn es um die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle und der Führungskompetenzen ihrer Mitarbeiter geht, setzen **Andrea Heumann**, Geschäftsführerin von Thalia Österreich, und **Dr. Richard Scharmann MBA**, Vorstandsvorsitzender der PBS Holding Gruppe, einer der führenden Büroprodukt-Distributoren und Wiederverkäufer in Europa, auf die maßgeschneiderten Qualifizierungsprogramme der LIMAK Austrian Business School. Der OBER-ÖSTERREICHER hat die beiden Manager gemeinsam mit LIMAK Geschäftsführer **Mag. Gerhard Leitner MSc** zum Runden Tisch gebeten und nachgefragt, was aktuell die größten Herausforderungen für sie sind, wie sie diese bewältigen und wie sie die LIMAK dabei unterstützt.

Herr Leitner, alles ist im Wandel, es ist keine einfache Zeit für Unternehmen. Mit welchen Anliegen kommen die Führungskräfte zur LIMAK?

Gerhard Leitner: Zum einen kommen die Führungskräfte zur LIMAK, um ihre Management- und Leadership-Kompetenzen weiterzuentwickeln und damit für ihre Karriereentwicklung einen positiven Impuls zu setzen. Zum anderen

ist das Lernen voneinander und der Aufbau eines Netzwerks ein wichtiger Beweggrund. Viele kommen aber auch, weil sie bei Themen wie z.B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Personalentwicklung und -bindung eine akademisch fundierte Weiterbildung suchen, die sie dabei unterstützt, diese aktuellen Herausforderungen mit einem konzeptionellen Zugang und damit langfristig bewältigen zu können.

Mit welchen Programmen unterstützt die LIMAK Thalia Österreich und die PBS Holding?

Gerhard Leitner: Mit beiden Unternehmen arbeiten wir im Geschäftsbereich LIMAK IN.SPIRE seit mehreren Jahren zusammen. LIMAK IN.SPIRE wurde vor mehr als 15 Jahren gegründet und unterstützt Unternehmen mit firmenspezifisch maßgeschneiderten Qualifizierungsprogrammen, ihre eigenen Potenziale zu entfalten und ihre Führungskräfte zielgerichtet weiterzuentwickeln. Anhand eigener Unternehmensbeispiele können erlernte Inhalte unmittelbar angewandt und nachhaltig umgesetzt werden. Die PBS Holding unterstützen wir mit einem maßgeschneiderten internationalen General Management Programm, den Management-Generationswechsel vorzubereiten, bei Thalia unterstützen wir die Umsetzung von Führungsprinzipien und schaffen durch unsere Führungskrafttrainings auch eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. →

Herr Scharmann, die PBS Holding hat vor 200 Jahren als Druckerei begonnen und ist mittlerweile als Distributionsunternehmen für Papier-, Büro- und Schreibwaren in acht Ländern in Europa unterwegs. Wie geht es dem Unternehmen angesichts Digitalisierung und steigender Papier- und Energiepreise?

Richard Scharmann: Eigentlich lässt man uns seit 100 Jahren sterben, denn wer braucht noch Papier und Bleistift, wenn alles digital wird? „Work from Home“ ist das Thema, kaum einer geht mehr ins Büro, um es drastisch auszudrücken. Also braucht man auch keinen Locher, keine Hefte und keine Ordner mehr. Im Prinzip könnten wir uns an die Wand stellen und sagen, das war es. Fakt ist jedoch, dass wir uns dynamisch in dem Umfeld bewegen und neue Themen generieren. Mittlerweile verkaufen wir – angefangen von der Obstkiste über Hygieneprodukte bis hin zu Betriebsmitteln – alles, was im Büro gebraucht wird. Generell wird im Handel der Druck auf die Konsolidierung stärker. Das heißt, es wird weniger Spieler geben, die gut aufgestellt sind, und diese werden weiterwachsen, auch aufgrund von Akquisitionen. Es kommen neue Firmen, neue Kulturen, neue Kollegen, die man integrieren muss, deswegen wird Kommunikation immer mehr zum zentralen Thema und das haben wir auch extrem intensiviert. →



Beim Round Table Talk an der LIMAK Austrian Business School am JKU Science Park in Linz-Urfahr erzählten Richard Scharmann, CEO der PBS Gruppe, Thalia Österreich-Geschäftsführerin Andrea Heumann und LIMAK GF Gerhard Leitner (v. l.), welchen Herausforderungen sie sich als Führungskräfte aktuell stellen müssen und was ihnen dabei weiterhilft.



Von links: LIMAK GF Gerhard Leitner, Chefredakteurin Ulli Wright, Thalia Österreich-Geschäftsführerin Andrea Heumann und Richard Scharmann, CEO der PBS Gruppe.

Sind die Probleme in den anderen Ländern gleich gelagert?

Richard Scharmann: Ja, das kann man in ganz Europa feststellen. Im Großen und Ganzen stehen wir überall vor demselben Dilemma. Dazu kommt, dass die Themen immer internationaler werden. Die Zeiten sind vorbei, in denen man etwas im Kleinen entwickelt hat. Mittlerweile hat man es mit internationalen Wettbewerbern zu tun, mit Online-Wettbewerbern, wo es keine Grenzen gibt. Man braucht ganz andere Skills und ein ganz anderes Draufschauen als vorher. Zu all diesen Themen muss man seine Mitarbeiter hinführen.

Frau Heumann, Sie sind seit zehn Jahren bei Thalia Österreich tätig und seit 2021 in der Geschäftsführung. Wie ist die Situation im Buchhandel aktuell, werden „echte“ Bücher noch nachgefragt?

Andrea Heumann: Ja, 70 Prozent unseres Umsatzes machen wir mit Büchern und wir sehen uns auch als Buchhändler. Das Buch hat durch das E-Book nicht verloren und ich glaube, das wird auch nie eintreffen. Das E-Book ist genauso wie das Hörbuch eine zusätzliche Darreichungsform. Es hat alles seine Daseinsberech-

tigung. Nichtsdestotrotz muss sich auch der Buchhandel kontinuierlich weiterentwickeln. Das haben wir als Thalia mit Elementen wie Spielwaren sowie Geschenk- und Trendartikel sehr gut geschafft. Wir haben uns zu einem guten Omnichannel-Händler entwickelt und investieren viel in die Revitalisierung unserer bestehenden Standorte.

Mit 41 Buchhandlungen ist Thalia der größte Sortimentsbuchhändler Österreichs. Während viele Händler ihre Geschäfte schließen, eröffnet Thalia laufend neue Filialen. Warum verfolgen Sie eigentlich diese Expansionsstrategie?

Andrea Heumann: Als Omnichannel-Händler hängt unser Onlinegeschäft sehr stark von der stationären Präsenz ab. Da, wo wir eine Thalia-Buchhandlung haben, machen wir auch viel mehr Onlineumsatz. Daher ist es für uns wichtig, ein dichteres Filialnetz zu etablieren. Das Besondere an unserer Branche ist, dass wir die Sichtbarkeit des Buches brauchen. Letztendlich soll unser Kunde aber so einkaufen können, wie er es möchte, entweder stationär, online, über unsere App – Hauptsache bei Thalia! (lacht)

Herr Scharmann, zur PBS Holding gehören unter der Dachmarke SKRIBO mehr als 150 inhabergeführte Schreibwarengeschäfte in Österreich und Deutschland. Wird es diese in zehn Jahren noch geben?

Richard Scharmann: Das ist eine schwierige Frage, wobei ich glaube, dass es dabei nicht so sehr um die Sortimente geht, sondern um die jeweiligen Händler. Wenn diese ihr Geschäft gut und engagiert machen, dann funktioniert es auch. Das sehen wir bei SKRIBO C.Becker in Linz, wo neben Schulartikeln und dem ganzen Back-to-School-Thema zum Beispiel auch Montblanc-Produkte verkauft werden. Aber viele Händler gehen in naher Zukunft in Pension und haben keine Nachfolge. Wir werden nicht in den Einzelhandel gehen, weil uns hier im Gegensatz zu Thalia das Know-how fehlt. Wir können Warenversorgung machen, wir können Prozesse und ERP-Systeme zur Verfügung stellen, aber wenn es für einen SKRIBO-Händler keine Nachfolge gibt, dann wird es schwierig. Wir generieren Dreiviertel des Umsatzes im Bereich gewerblicher Bürobedarf und nur noch ein Viertel im Back-to-School- bzw. Privatbereich. Daher betrifft uns das nur bis zu einem gewissen Ausmaß.

Die PBS Holding beliefert große Unternehmen mit Büroartikel, gibt es auch einen privaten Onlineshop?

Ja, es gibt auch private Kunden und Channels. Wir liefern zu Kunden nach Hause, wir liefern auch zu Mitarbeitern im Homeoffice nach Hause und rechnen über die Firmen ab. Das haben wir während der Coronazeit gelernt. Wir sind also super flexibel, wo immer die Produkte landen sollen, dort landen sie auch.

Was sind für Sie als Führungskräfte derzeit die größten Herausforderungen und warum setzen Sie auf die LIMAK-Programme?

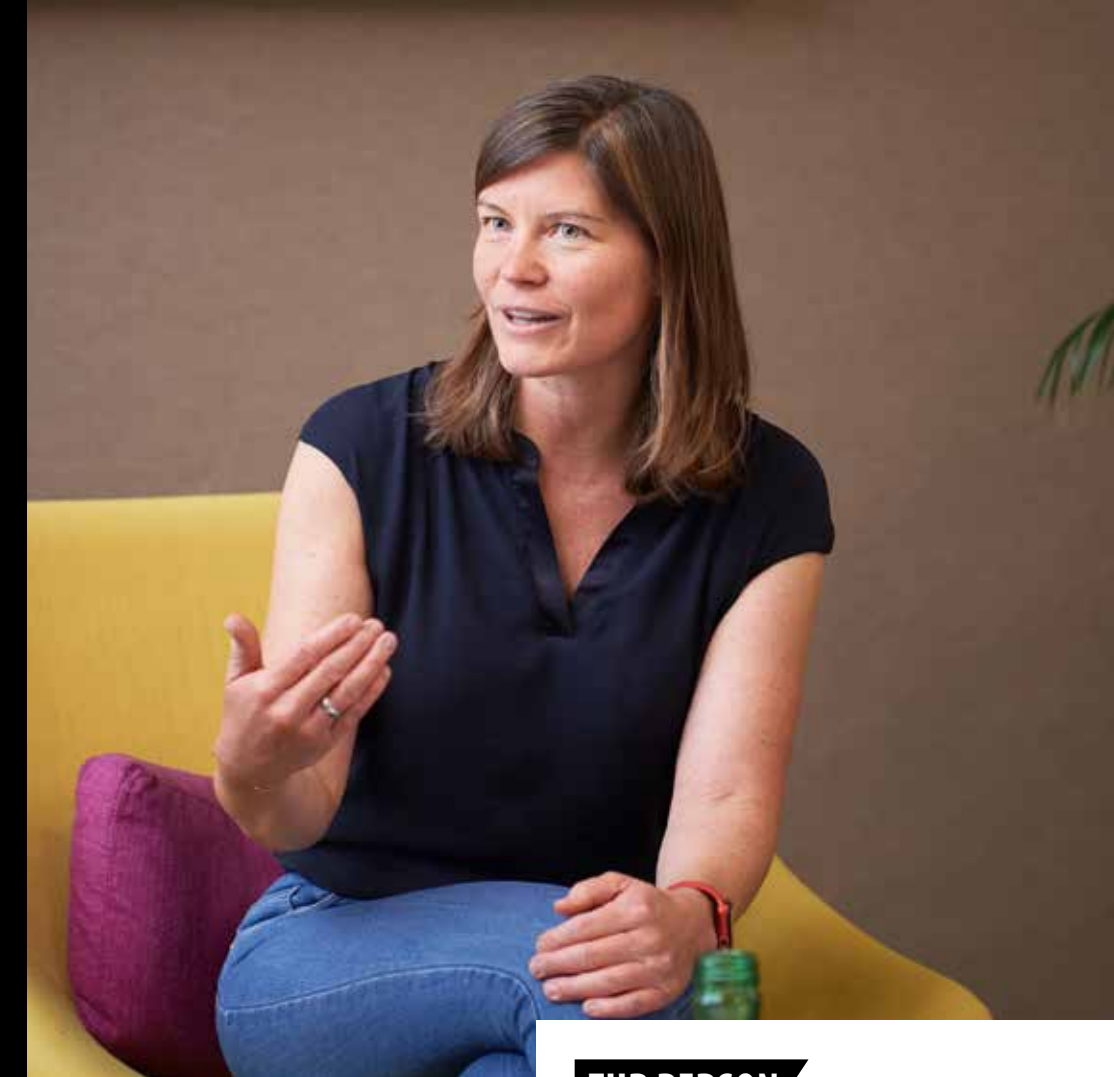
Richard Scharmann: Die größten Herausforderungen sind die Themen Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung. Allgemein sind die Anforderungen spezifischer und dynamischer geworden, weil wir in einer hochvolatilen Welt leben. Die Probleme, die wir letztes Jahr gelöst haben, sind heuer weg und wir haben wieder ganz andere. Daher passt die Weiterbildung an der LIMAK auf Universitätsniveau für uns perfekt, weil es um spezifische Inhalte, um Weiterbildung, um die Mitarbeiterbindung und parallel dazu um bedarfsorientiertes Führungskräfte-Coaching geht. Das Coole daran ist, dass die LIMAK vor diesen Themen nicht zurückschreckt. Egal, welches Thema wir auf den Tisch bringen.



Die Kika/Leiner-Insolvenz war bei uns ein Riesenthema. Um die Sorgen der Mitarbeiter eindämmen zu können, muss man auf die richtige Kommunikation setzen.

Andrea Heumann, Thalia

Andrea Heumann: Ich glaube, dass man heute als Führungskraft generell sehr viel Resilienz mitbringen muss. Man muss sich dynamischer an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und Lösungen entwickeln. Die Herausforderungen, die wir jetzt haben, kann man nicht mit einer 08/15-Ausbildung bewältigen, dafür gibt es kein Standardrezept. Die LIMAK bietet hochindividualisierte Programme, die gezielt auf unser Unternehmen und unsere Themen abgestimmt sind. Ganz wichtig ist bei uns das Thema „Leadership Management“, wo wir Führungsprinzipien entwickelt haben, bei denen es darum geht, die richtigen Mitarbeiter an Bord zu haben, diese weiter zu fördern und



ZUR PERSON

Andrea Heumann: Die gebürtige Hamburgerin ist seit mehr als zehn Jahren bei Thalia tätig und seit 1. Oktober 2021 in der Geschäftsführung.

Thalia ist mit 41 Buchhandlungen, dem Online-shop thalia.at und der Thalia-App der größte Sortimentsbuchhändler in Österreich. Unter dem Motto „Eine Welt, in der Inhalt zählt“ werden viele anregende Geschichten verkauft. Der Buchhandel gepaart mit einem Non-Book-Sortiment bestehend aus Spielwaren, Geschenk- und Trendartikel bietet ein großes Potpourri. thalia.at

auch zu halten. Gerade im Vertrieb hat es in den vergangenen zwölf Monaten eine viel höhere Fluktuation gegeben als noch vor Corona. Die Menschen haben mehr Optionen und hinterfragen die Tätigkeit, die sie bisher ausgeübt haben. Daher gibt es für uns Führungskräfte unterschiedliche Kernthemen, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen.

Welche zum Beispiel?

Andrea Heumann: Man muss die Mitarbeiter mitnehmen. Gerade in schwierigen Zeiten muss man offen kommunizieren, und was auch ganz wichtig ist: Führung braucht Zeit! Wir haben bei Thalia flache Hierarchien und sind häufig auch operativ in vielen Arbeitsabläufen drin. Dennoch ist es wichtig, dass man sich sehr bewusst die Zeit nimmt, sich strategischen Themen zu widmen und sich damit auseinanderzusetzen. Denn eine Strategie schreibe ich nicht in einer Stunde runter. Damit muss man sich intensiv befassen und diese immer wieder auch an exogene Faktoren anpassen.

Merken Sie, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verunsichert sind?

Andrea Heumann: Das ist definitiv der Fall. Die Kika/Leiner-Insolvenz war bei uns im Unternehmen ein Riesenthema, weil es sich ebenfalls um einen Handelsbetrieb handelt. Um diese Sorgen um den Arbeitsplatz eindämmen zu können, muss man auf die richtige Kommunikation setzen und Einblicke gewähren, wie es dem Unternehmen geht.

Gerhard Leitner: Gerade deshalb ist Führung in solchen Zeiten extrem wichtig. Denn letztendlich orientieren sich Mitarbeiter daran, wie eine Führungskraft in unsicheren Zeiten agiert. Je mehr Klarheit die oberste Führung ausstrahlt und je transparenter sie kommuniziert, desto mehr Verständnis schafft sie für die Situation, und die Mitarbeiter fühlen sich abgeholt. In Veränderungsprozessen sieht man, ob jemand eine gute Führungskraft ist. Denn wenn der Wind rauer wird, wird das Schiff schwieriger zu steuern.

Andrea Heumann: Man muss seine Mitarbeiter hören und einbinden. Das ist ein ganz entscheidender Punkt, denn nur dann können sie auch neue Wege mitgehen und bleiben einem Unternehmen treu. Auf der anderen Seite muss man ihnen aber auch das Vertrauen schenken, dass sie sich entfalten und weiterentwickeln können. →



ZUR PERSON

Mag. Gerhard Leitner MSc ist seit 13 Jahren Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School mit Sitz in Linz und in Wien.

Die LIMAK stellt seit ihrer Gründung 1989 hohe Anforderungen an ihr postgraduales, akademisch fundiertes und von der FIBAA akkreditiertes Weiterbildungsangebot. Im Vordergrund stehen Praxisnähe, Leadership mit der Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenzen und Internationalität durch die globale Ausrichtung. Die LIMAK ist nah an den Teilnehmern, fördert deren Vernetzung und das Lernen von- und miteinander in der Gruppe. limak.at

Gerhard Leitner: Das Thema Vertrauen wird immer wichtiger. Man muss den Mitarbeitern einen Raum zum Wachsen und zum Gestalten geben. Es gibt nicht einen Führungsansatz, den man über alles darüberstülpen kann. Führung ist sehr individuell und vielschichtig und neben der Person auch abhängig von der Situation, in der sich das Unternehmen befindet. Wichtig ist, dass sich die Führungskräfte Zeit für Führungsarbeit und damit in erster Linie für Kommunikation nehmen.

Richard Scharmann: Die vergangenen zwei, drei Jahre mit all ihren Extremen waren sehr lehrreich. Als Führungskraft ist man für alle Mitarbeiter verantwortlich und man muss gemeinsam durch so eine Krise durch. Das funktioniert ohne Kommunikation nicht. Und der Punkt ist, dass die Mitarbeiter heute geringere Abhängigkeiten von ihren Jobs haben als noch vor zehn Jahren, und wenn es nicht hundertprozentig passt, dann gehen sie.

Was hilft Ihnen, Frau Heumann?

Andrea Heumann: Das ist vielschichtig. Zum einen die Programme an der LIMAK. Lebenslanges Lernen ist generell unerlässlich, weil immer wieder neue Themen aufkommen, mit denen man sich auseinandersetzen muss. Natürlich lese ich auch viele Fachartikel und bin im Austausch mit unserer Branchenvertretung. Am Ende des Tages lernt man viel in seinem Daily Business dazu, wo man Entscheidungen treffen und Lösungen kreieren muss.

Richard Scharmann: Wobei die letzten Jahre gezeigt haben, dass man mit den herkömmlichen Ausbildungsverfahren nicht zurechtkommt. Man hatte jeden Tag ein neues Thema und wusste oft nicht, wie man es am nächsten Tag lösen wird. Da geht es nicht um theoretische Grundlagen, sondern eine anwendungsorientierte Ausbildung.

Gerhard Leitner: Das merken auch wir, denn im Moment ist die Nachfrage nach maßgeschneiderten IN.SPIRE Inhouse Programmen erfreulicherweise sehr hoch und die Anzahl der Projekte ist von 2021 auf 2022 um 25 Prozent gestiegen. Aber auch mit unseren neuen Executive MBA Programmen „Sustainable Business and the Circular Economy“ sowie „Strategic People Management and New Work“ haben wir wieder den Nerv des Marktes getroffen.

”

Es gibt nicht einen Führungsansatz, den man über alles darüberstülpen kann. Führung ist sehr individuell und vielschichtig.

Mag. Gerhard Leitner MSc, LIMAK

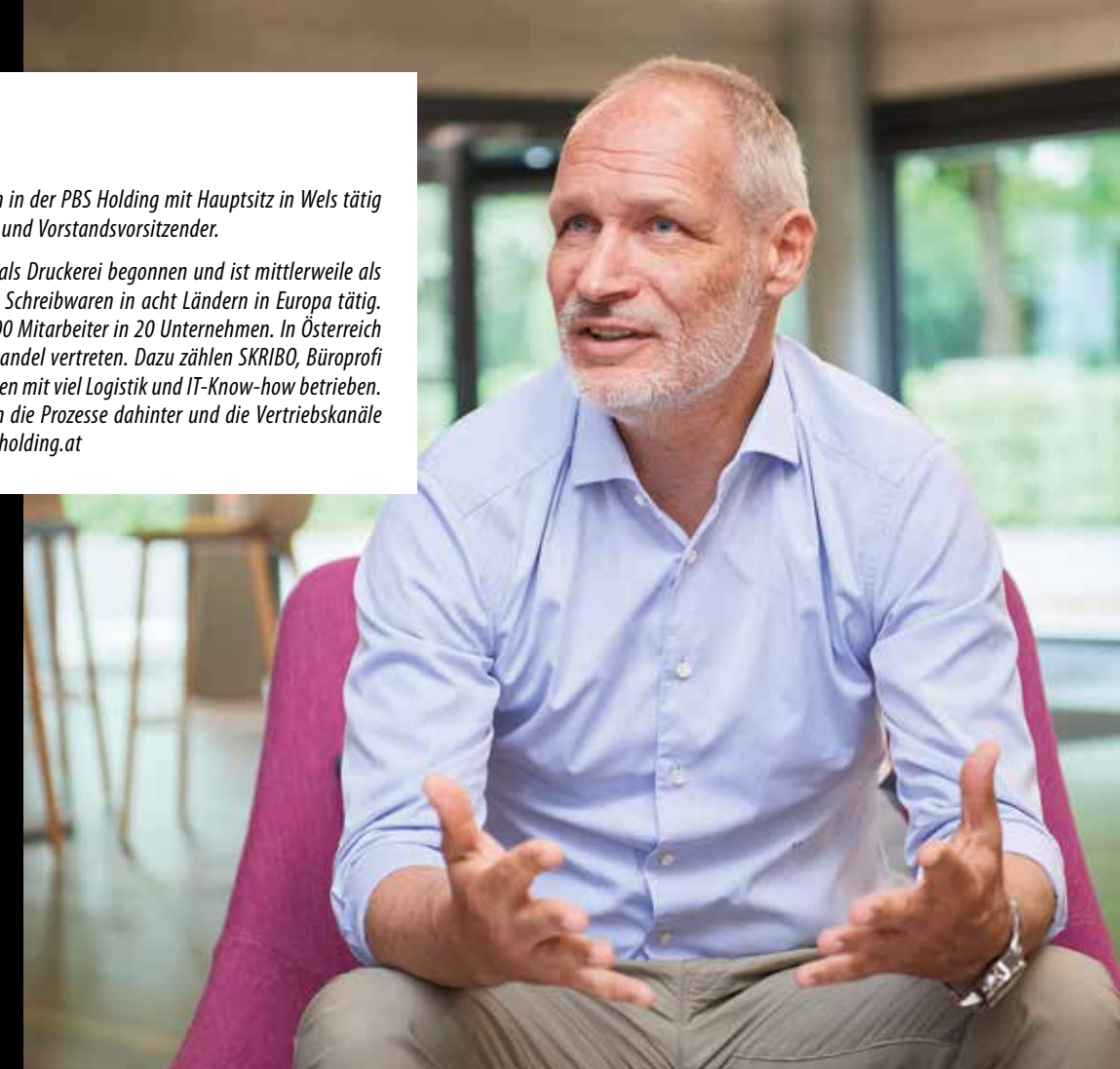
Wie finden Sie die richtigen Programme und die richtigen Trainer?

Gerhard Leitner: Man muss rausgehen und aktiv in den Markt reinhören, was die Unternehmen und Führungskräfte beschäftigt. Da haben wir mit IN.SPIRE und jährlich über 160 Projekten das Ohr immer am Markt. Außerdem nehmen wir durch unsere Study Trips zu internationalen Innovation-Hotspots wie San Francisco/Silicon Valley, Singapur, Shanghai, Berlin oder Stockholm viele wichtige Impulse für die Neu- und Weiterentwicklung des Programmangebots mit. Die Welt hört nicht in Österreich

ZUR PERSON

Dr. Richard Scharmann ist seit knapp 28 Jahren in der PBS Holding mit Hauptsitz in Wels tätig und seit mehr als 15 Jahren Mehrheitseigentümer und Vorstandsvorsitzender.

Die **PBS Gruppe** gibt es seit 200 Jahren. Sie hat als Druckerei begonnen und ist mittlerweile als Distributionsunternehmen für Papier-, Büro- und Schreibwaren in acht Ländern in Europa tätig. Insgesamt arbeiten bei der PBS Holding rund 1.400 Mitarbeiter in 20 Unternehmen. In Österreich ist die PBS Holding im Großhandel wie im Einzelhandel vertreten. Dazu zählen SKRIBO, Büroprofi und die Büro Handel GmbH. Diese Strukturen werden mit viel Logistik und IT-Know-how betrieben. Es geht nicht um Bleistift und Papier, sondern um die Prozesse dahinter und die Vertriebskanäle dazu. PBS beliefert zum Beispiel auch Thalia. pbs-holding.at



auf, wir sind auch auf internationalen Kongressen unterwegs, holen neue Perspektiven ein und bauen Netzwerke auf. Wir haben mittlerweile 250 Trainer und Trainerinnen in unserem Netzwerk, viele sind international und kommen unter anderem aus den USA, aus Australien, England, Südafrika oder Osteuropa. 30 Prozent unserer IN.SPIRE Projekte sind bereits international.

Wie schaffen Sie es, mit Ihren Programmen immer up to date zu sein?

Gerhard Leitner: Durch die Nähe zur Uni und den täglichen Kontakt mit den Professoren sind wir im Bereich der Forschung am aktuellsten Stand der Dinge. Genauso wichtig sind die täglichen Berührungspunkte mit den Unternehmen. Wir wissen, was los ist und was die Herausforderungen sind. Wir reden dieselbe Sprache und arbeiten Konzepte gemeinsam aus. Es ist ein People Business, bei dem es darum geht, Wirtschaft und Wissenschaft zu verbinden und damit die bestmöglichen Lehrinhalte zur Erreichung der Weiterbildungsziele zu entwickeln.

Kann man zusammenfassend sagen, dass in unserer herausfordernden Zeit für Führungskräfte Kommunikation, Agilität und Flexibilität das Wichtigste sind?

Gerhard Leitner: Ja, aber es braucht auch Ruhe und Konstanz und keinen permanenten Richtungswechsel. Außerdem ist wichtig, dass Führungskräfte einen unternehmerischen ganzheitlichen Blick haben und sich nicht nur für den eigenen Bereich verantwortlich fühlen. Man braucht als Führungskraft eine gute Balance. Auf der einen Seite ist eine starke und ehrliche Menschenorientierung gefragt, man muss auf die Mitarbeiter schauen, sich für sie interessieren, sie bei der Weiterentwicklung unterstützen und laufend kommunizieren. Und auf der anderen Seite braucht es die Leistungsorientierung, man muss immer die Performance und die Zahlen im Blick haben. Die Balance zwischen diesen beiden Dingen zu halten, ist für den Erfolg essenziell. Man nennt es in der Wissenschaft auch Ambidextrie oder Beidhändigkeit.

”

Eigentlich lässt man uns seit 100 Jahren sterben, denn wer braucht noch Papier und Bleistift, wenn alles digital wird?

Dr. Richard Scharmann, PBS Holding

Richard Scharmann: Da gebe ich Ihnen vollkommen recht. Es braucht diese Agilität. Wenn man nur verwaltet, ist man verloren. Thalia ist hier ein gutes Beispiel, denn wer sperrt jetzt im Einzelhandel Filialen auf? Man kann ein Unternehmen zu Tode verwalten oder man kann mit einem konkreten Plan, mit viel Energie und mit viel Sachverstand nach vorne gehen. Wir haben de facto im ersten Coronajahr alles auf ruhend gesetzt. Kein Mensch wusste, wie es weitergehen würde. Aber bereits im zweiten Jahr haben wir wieder die Investitionen aufgenommen. Und wir investieren heuer so viel, wie in den letzten zehn Jahren nicht, obwohl die Umfelder dafür nicht die besten sind, allerdings wird

sich die Spreu vom Weizen stark trennen. Jene, die vor der Coronakrise Probleme gehabt haben, werden es schwerer durchstehen können. Und für jene, die aktiv sind, sind die Chancen größer. Das machte den Unterschied aus, aber dazu braucht man die richtigen Leute, die richtige Strategie und das richtige Geschäftsmodell.

Andrea Heumann: Und auch das richtige Konzept, das man auch immer wieder hinterfragen und weiterentwickeln muss. Dazu ein Beispiel: Auf TikTok empfehlen Millionen von Lesern unter #BookTok ihre Lieblingsbücher und es gibt mittlerweile sogar eine #BookTok-Bestsellerliste. Dieser Trend beflügelt uns, weil er vor allem auch die jungen Leute wieder zu uns in die Buchhandlungen und zum Lesen bringt. Damit kommen wir unserer Zielsetzung „Lesen muss wieder populär werden“ ein ganzes Stück näher.

Gerhard Leitner: Genau das ist der Punkt. Über allem stehen eine Strategie und ein funktionierendes Geschäftsmodell, welches immer wieder auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt werden muss. Führung ist vielschichtig. Es kann mittlerweile auch nicht mehr von Beidhändigkeit geredet werden, sondern man braucht im übertragenen Sinn mehrere Hände – und vor allem braucht es die Bereitschaft, sich als Führungskraft permanent weiterzuentwickeln, um aktuelle und künftige Herausforderungen gut meistern zu können. ●