

„Ich arbeite im und am Unternehmen“

Doris Wallner-Bösmüller, Geschäftsführerin von Bösmüller Print Management, im LEADERSHIP Interview über Familienunternehmen, Umweltschutz im Unternehmen und Diversität in der Führungsebene.

EXKLUSIVINTERVIEW MIT

DORIS WALLNER-BÖSMÜLLER

Die Druckerei Bösmüller ist ein Unternehmen, das auf Umweltschutz aufmerksam macht (Stichwort „Bösmüller-for-Climate-Initiative“). Welche Maßnahmen werden Sie künftig noch berücksichtigen?

Wir machen nicht nur aufmerksam – wir leben Umweltschutz aktiv, indem wir alle Aufträge unserer Kunden als Standard klimaneutral abwickeln und umfassende Beratung bieten, um möglichst umweltfreundlich zu produzieren. Unser Know-how umfasst verschiedenste nationale und internationale Umweltzertifikate. Aber diese Arbeit hört nie auf! Es gibt laufend Anstrengungen, unsere CO₂-Emissionen zu reduzieren und die Energieeffizienz zu steigern.

Seit 2009 leiten Sie das Familienunternehmen. Wie würden Sie Ihre Führungskultur beschreiben?

Meine Verantwortung ist es, neue Wege mit Begeisterung, Freude und Offenheit zu gehen, daher stelle ich stets den denkenden, fühlenden und handelnden Menschen in den Mittelpunkt unserer Betrachtungen. Ich bin davon überzeugt, dass jeder den Schlüssel zu Erfüllung und Erfolg in sich selbst findet. Ich definiere erfolgreiches Wirtschaften durch die Freude am Tun, die Begeisterung für das Werk und den verantwortungsvollen Umgang mit Mensch, Technik und Umwelt. Diese Kultur lebe ich bestmöglich vor.

2009 haben Sie die Geschäftsführung von Ihrem Vater übernommen. Wie haben Sie den Change-Prozess in dieser Phase umgesetzt?



Foto: Bernhard Wieland

Veränderungen sind für jede Organisation und die davon betroffenen Personen herausfordernd. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass der Weg dabei im Gehen entsteht und das war auch in dieser Phase des Unternehmens so. Es ist ein fortlaufender Change-Prozess, der nicht übers Knie gebrochen werden kann. Er braucht Zeit, Sorgfalt, Achtsamkeit und immer wieder auch externe Begleitung.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Führungsstil von dem Ihres Vaters?

Die Anforderungen haben sich in den letzten Jahren stark verändert, um für qualifizierte Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Das zeigt sich im Führungsstil. Mein Vater war mit seiner Herangehensweise höchst erfolgreich, weil sie damals zeitgemäß war. Heute sind mitunter andere Kompetenzen gefragt. Schlussendlich geht es bei Fragen zum Führungsverhalten nur um eines: Wie bringt man das gesamte Team dazu, gemeinsam Höchstleistungen

zu erbringen und dabei sicherzustellen, dass die Freude und der Wille zu herausragenden Leistungen langfristig gefördert wird. Das war früher und ist auch heute in noch größerem Umfang äußerst herausfordernd.

Wie wichtig ist Ihnen die Kommunikation zwischen der Führungs- und Mitarbeitersebene?

Jede Organisation lebt von funktionierender Kommunikation. Sie ist die Lebensader eines Unternehmens. Eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist es, formelle und informelle Kommunikationsräume zu schaffen. Mein Credo: Klar und verständlich auf der Sachebene, einfühlend und respektvoll auf der Beziehungsebene.

Wodurch ist die Unternehmenskultur in der Druckerei Bösmüller am stärksten geprägt?

Zweifelslos durch die Tatsache, dass wir

seit vier Jahrzehnten ein Familienunternehmen sind. Das spiegelt sich z.B. in der Verbundenheit mit den Mitarbeitern, Kunden und den Lieferanten wider. In den letzten Jahren, in denen viele Druckereien vom Markt verschwunden sind, oder von Konzernen übernommen wurden, wir aber unsere Eigenständigkeit bewahren konnten, haben die Unternehmenskultur ebenfalls geprägt, weil wir gemeinsam viel geschafft haben!

Sie haben im Jahr 2005 die Ausbildungsakademie „Saphiris“ gegründet. Wie kam es dazu?

Ich bin im und mit dem Familienunternehmen aufgewachsen. An einem Punkt meines Lebens spürte ich, dass ich mich intensiver in der Persönlichkeitsentwicklung engagieren wollte und habe ein Ausbildungsunternehmen gegründet, mit dem Zweck Menschen dabei zu unterstützen, durch die Auseinandersetzung mit inneren Themen und dem Erlernen von Methoden das eigene Potential zu erkennen und dadurch im Außen kraftvoll zu wirken. 2009 kam der innere Ruf ins Familienunternehmen zurückzukehren, um aufgrund der damals entstandenen Situation die Geschäftsführung zu übernehmen.

Die Führungsebene in Ihrem Unternehmen ist paritätisch männlich und weiblich aufgeteilt. Wie wichtig ist Ihnen Diversität in der Führungsebene?

Frauen haben andere Führungsqualitäten als Männer, wobei Frauen manchmal durchaus männlich und Männer mitunter auch mit weiblichen Kompetenzen führen. Es zeigt sich dabei deutlich: Ein Unternehmen braucht beide Elemente und wird dadurch noch erfolgreicher. Bei Bösmüller Print Management ist das so, sichtbar durch die erfolgreiche Arbeit des Gründungsehepaars, meine Eltern, als auch im gemeinsamen Wirken von Markus Purker und mir. Seit 2016 haben wir dadurch wieder die erfolgreiche männliche/weibliche Führung abgebildet.

Sie hatten die Möglichkeit unterschiedliche Positionen anzunehmen. Sie konnten somit das Unternehmen sehr gut kennenlernen und viel Erfahrung sammeln. Wie wichtig war dieser Prozess für Sie?

Gerade in einem Familienunternehmen gibt es die Möglichkeit viele Jahre in die

”

Der Weg entsteht im Gehen.

Doris Wallner-Bösmüller

“

Firma hineinzuwachsen. Dadurch entsteht Verbundenheit und auch Verantwortungsbewusstsein für das, was die vorausgehende Generation aufgebaut hat. Das war der entscheidende Punkt für mich, 2009 ins Unternehmen zurückzukehren und die Geschäftsführung zu übernehmen. Diese emotionale Komponente ist die wesentlichste Erfahrung aus meiner Sicht.

Mit welchen Innovationen und Strategien unterscheiden Sie sich von der Konkurrenz?

Positionierung ist ein laufender Prozess, der durch die Ausschöpfung der technischen Möglichkeiten unterstützt wird. Grundvoraussetzung ist daher, am Puls der Zeit zu sein, was den Maschinenpark betrifft. Das ist aber kein dauerhafter Marktvorteil, weil andere Mitbewerber ebenfalls Zugang zu Produktionsinnovationen haben. Die Fähigkeit zur Innovation mit langfristiger Umsatz- und Ertragsrelevanz liegt einerseits im Unternehmen selbst und andererseits in den agierenden Menschen im Unternehmen. Offenheit, Neugier, Forschergeist, sich mit aktuellen Trends auseinanderzusetzen und Menschen unterschiedlichster Kompetenzbereiche zusammenzubringen, um gemeinsam Neues auszuprobieren. Daraus entstehen letztendlich Innovationen, die auch den Drucksorten- und Verpackungsdruck weiter voran bringen und auch verändern werden. Unsere Aktivitätsfelder sind Produkte mit NFC, AR, VR oder Verpackungen für digitale Produkte.

„Jedes Unternehmen, jeder Mensch kann aus Ritualen sehr viel Kraft schöpfen.“ Was verstehen Sie darunter?

Für mich bedeutet es, dass ich meine Arbeit nicht nur im Unternehmen verrichte, sondern auch am Unternehmen – und das auf verschiedensten Ebenen. Ein Beispiel: Meine tägliche Morgenmeditation ist ein fixes Ritual und dient meiner inneren Stärkung, die durch meine Position im Unternehmen dann auch dort wirksam wird. Dieses Ritual dient mir, um Klarheit zu er-

halten, die ich in aktuellen Aufgabenstellungen und Entscheidungen benötige. Rituale halte ich für sehr bedeutsam, sie festigen Ergebnisse, schaffen Verbundenheit und setzen gute Kräfte frei.

Was steht für Sie in der näheren Zukunft an?

Wir haben im zweiten Halbjahr 2018 einige große, auch internationale Kunden gewinnen können. Diese Anbahnungen werden jetzt voll wirksam und daher gilt es 2019, diese zusätzlichen Volumina gut in unsere Abläufe zu integrieren, was die produktionsplanerischen und logistischen Anforderungen betrifft. Und es geht natürlich darum, diese Aufträge hochqualitativ zu produzieren und perfekt abzuwickeln. Markenauftritt, Positionierung, Innovation – Mehrwert für unsere Kunden und auch neue Zielgruppen zu schaffen – ist die Herausforderung, der wir uns permanent stellen, die Freude bereitet und uns auch zukünftig voranbringt.



Foto: Bernhard Wieland

ZUR PERSON

Doris Wallner-Bösmüller ist erfahrene Unternehmerin, geboren in Wien und hat zwei erwachsene Töchter. Als ausgebildete Druck- und Medienfachfrau stieg sie 1994 in das Familienunternehmen ein und begleitete die wirtschaftliche Expansionsphase dieser Zeit. Marketing, PR und Personalentwicklung waren die zentralen Aufgaben der weiteren Jahre. 2005 gründete sie die Akademie arcus-saphiris, als Plattform für Aus- und Weiterbildung, für inneres Wachstum und dessen Manifestation im Außen. 2009 kehrte sie in das Familienunternehmen zurück und stellte sich nicht nur den wirtschaftlichen Herausforderungen, sondern auch den klassischen Nachfolgethematiken eines Familienunternehmens.

ZUM UNTERNEHMEN

Bösmüller Print Management: 1978 gründete Franz Bösmüller mit seiner Frau Hilda die Druckerei Bösmüller. Gemeinsam gelang es, Bösmüller als Qualitätsdruckerei zu etablieren, die Entwicklungen des Marktes zu erkennen und rechtzeitig zu agieren, sowie Trends zu setzen. Bösmüller Print Management hat mittlerweile drei Standorte mit rund 70 Mitarbeitern.