

Die Sägezähne des Lebens

Porträt. Michael Krammer führte fünf Mobilkom-Unternehmen in den Erfolg, um jedes Mal wieder von vorn zu beginnen. Jetzt macht er alles anders. Ein Lehrstück, wie man aus Veränderung lernt.

VON ANDREA LEHKY

Die Geschichte von Michael Krammer (57) gleicht einer Reihe von Sägezähnen. Es geht steil nach oben – und dann ist alles weg. Neustart, wieder geht es steil nach oben – und wieder fällt alles weg. Und so weiter, bis 2013. Da setzte Krammer seine Karriere neu auf.

Der erste Sägezahn war – nein, kein Mobilkom-Anbieter, es war das Bundesheer. Er wollte etwas mit Sport machen, sagt er. Jemand erwähnte, dass die Militärakademie von 350 Bewerbern nur 100 nimmt. Sein Ehrgeiz war geweckt. Von der „sensationellen Ausbildung“ schwärmt er noch heute.

Nach dem Offizier war der logische nächste Schritt der Generalstabskurs. Ein Besuch in der Stiftskaserne ernüchterte ihn. Eine Zukunft als Beamter? Niemals. Von einem Tag zum anderen verließ Krammer das Bundesheer (Ende des ersten Sägezahns) und dockte beim ÖAMTC an. Hier fand seine erste Begegnung mit dem Mobilfunk statt. Anfang der 1990er-Jahre stellte ihm ein gewisser Boris Nemšić eine Innovation vor: SMS. „Wir waren die Ersten, die den Pannendienst über SMS steuerten.“ So wurde er zu einem der ersten Experten auf diesem Gebiet.

Das kam einem Headhunter zu Ohren, der ihn 1998 für Max.mobil („Klächchen/Mäxchen“) abwarb. Der nächste Sägezahn, Serviceleiter, das gefiel ihm. Bis Max.mobil an T-Mobile verkauft wurde. Und ihm die Arbeit im Konzernableger keinen Spaß mehr machte.

Genau da (2002) trat Tele.ring an ihn heran. Es schrieb rote Zahlen, hatte kein Profil und mit Western Wireless eine Konzernmutter ohne jede Ambition. Krammer konnte schalten und walten, wie er wollte. Als neuer CEO entschuldete er Tele.ring, positionierte es als aggressiven Preisführer („Weg mit dem Speck“) und führte es in die Gewinnzone.

Zu Weihnachten 2004 klingelte das Telefon. Er möge umgehend ins Headquarter nach Seattle kommen. Eine Strategiepräsentation, dachte er. Irrtum: Es ging um Due



Jetzt redet ihm endlich keiner mehr hinein: Mobilcom-Veteran Michael Krammer, Chef von Ventocom.

[Clemens Fabry]

Diligence, die Übernahme der Mutter Western Wireless und den Verkauf der Österreich-Tochter an T-Mobile. Ausgerechnet.

„Es war die größte berufliche Niederlage meines Lebens“, sagt Krammer heute.

Schon wieder alles auf neu

Einem der abgelehnten Kaufinteressenten, E-Plus, war das engagierte Österreich-Management aufgefallen. Anfang 2006 holte er es für eine haarige Restrukturierung mit viel Jobabbau nach Deutschland. Umgehend grub die mächtige deutsche Gewerkschaft Verdi das Kriegsbeil aus. Es gehe nur gemeinsam, konterte Krammer und brachte, ganz sozialpartnerschaftlicher Österreicher, alle Kontrahenden an einen Tisch. Die Vereinbarung fiel zu aller Zufriedenheit aus – da änderte der Eigentümer seine Meinung und wollte sie platzen lassen.

Krammer ging. Zu One, das 2008 vom Eigentümer als Orange zwangsrebrandet und 2013 von Drei geschluckt wurde. Ein Säge-

zahn nach dem anderen. Wie hielt er das aus? „Wirklich schlimm war nur das erste Mal“, sinniert er, „weil wir so unglaublich optimistisch waren.“ Seine militärische Disziplin half ihm, mit der Enttäuschung umzugehen. Und das Rationalisieren: „Man muss sich fragen: Warum ist das jetzt passiert? Bei Tele.ring waren wir so gut, dass wir aufgefallen sind. Die anderen Male war der Verkauf Konzernstrategie. Das lag nicht in unseren Händen.“

Seine edelste Aufgabe war, die Moral der Truppe aufrechtzuerhalten: „Das Werk muss weiterfahren, mit voller Kraft. Es hätte ja sein können, dass ein Verkauf platzte.“ Was bloß nie der Fall war.

ZUR PERSON

Michael Krammer (57) führte Max-Mobil, Telering, E-Plus, One und Orange in den Erfolg – und verlor sie dennoch wieder. Aus den Lehren, die er daraus zog, entstand der „Mobile Virtual Network Operator“ Ventocom, dem Krammer heute als CEO vorsteht.

Krammer hätte nun Berater werden können. Die Anfragen waren (und sind) da. Doch mehr gefiel ihm, ein neues Mobilkom-Geschäftsmodell auszutüfteln, besser als die alten. Keine teure Netzwerk-Infrastruktur. Keine Lizenzen. Keine Shops. Schon gar keine teure Werbung. Stattdessen Leistungen über das Netz anderer Betreiber anbieten und den Markenaufbau dem Kunden überlassen.

Und jetzt etwas Eigenes

Heute ist sein Hauptkunde der Diskonter Hofer mit seiner Eigenmarke Hot. Der Netzbetreiber, bei dem Krammer einkauft, ist ausgerechnet Exrivale T-Mobile. Dass seine eigene Firma, Ventocom, wenig bekannt ist, macht Krammer nichts. Er macht ja keine Werbung.

Was viel wichtiger ist: Ventocom macht schöne Gewinne. Und sie gehört zu 100 Prozent ihm und seinen vier Mitstreitern, alles Gefährten von früher. Jetzt redet ihm endlich keiner mehr drein. Und die Sägezähne haben ein Ende.

Auf der Jagd nach dem Entrepreneurship-Gen

Unternehmertum. Wird man zum Entrepreneur geboren? Oder lernt man es? Die Wissenschaft sieht eine genetische Prädisposition, die von der Umwelt geformt wird. Oder unterdrückt.

VON ANDREA LEHKY

Die Brüder Richard und Maurice McDonald hatten wirklich gute Ideen: wie man Hamburger rationell zubereitet, wie Selbstbedienung teuren Service spart. Ihr Schnellimbiss florierte, es ging ihnen gut. Mehr wollten sie nicht. Da trat der Milkshake-Mixer-Verkäufer Ray Kroc auf den Plan, erkannte das Potenzial, kaufte den Brüdern die Rechte ab und skalierte das Konzept. Heute scheffeln weltweit 37.000 McDonald's-Filialen Millionen.

Richard und Maurice McDonald waren Innovatoren, Ray Kroc war ein Entrepreneur. Genau die stehen derzeit hoch im Kurs. Das Land braucht Menschen, die Chancen erkennen, Risiken eingehen, Unternehmen großziehen. Das ist mehr, als sie „nur“ zu verwalten.

Nikolaus Franke, Akademischer Leiter des Professional MBA Entrepreneurship & Innovation an der WU Executive Academy, definiert diese als wichtigste Eigenschaften eines Entrepreneurs:

► **Risikoakzeptanz.** Geht vernünftig mit Risiko um, kann es kalkulieren und eingehen, wenn die Chance größer als die Gefahr ist.

► **Kreativität.** Erkennt Geschäftsideen, erschafft Neues.

► **Leistungsmotivation.** Zieht Befriedigung aus seinem Werk, will Fußabdrücke hinterlassen.

► **Unabhängigkeit.** Trifft gern Entscheidungen, trägt Verantwortung, ordnet sich ungern unter.

► **Ambiguitätstoleranz.** Kommt mit Unsicherheit zurecht.

► **Leadership.** Kann andere mitnehmen, begeistern, gegen Widerstand überzeugen.

Solche Entrepreneure bildet Franke aus. Seine Schlüsselfrage: Gibt es ein Gen für Entrepreneurship, oder ist alles lernbar?

„Wenn ich 100 meiner Studentenfrage, ob zumindest einer ihrer Elternteile selbstständig ist, heben mehr als die Hälfte die Hand“, erzählt er. In Österreich beträgt die Selbstständigigenquote aber nur neun Prozent. Eine Systematik ist also erkennbar, aber für diese Häufung in der Ausbildungswahl kön-

nen sowohl die Gene als auch das Rollenvorbild der Eltern verantwortlich sein.

Eine bessere Antwort gaben Zwillingstudien. Hier wird analysiert, ob von eineiigen Zwillingen mit identischem Genmaterial beide Entrepreneure werden – oder nicht. Ist diese Übereinstimmung höher als bei zweieiigen Zwillingen, sind wohl die Gene der Grund. Denn wenn beide Zwillingstypen bei ihren Eltern aufwachsen, kann man unterschiedliche Rollenvorbilder als Ursache ausschließen.

ZUR PERSON



Nikolaus Franke (51) ist akademischer Leiter des Professional MBA Entrepreneurship & Innovation der WU Executive Academy, Leiter des Instituts für Entrepreneurship & Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien, des WU Gründungszentrums und der WU User Innovation Research Initiative. [Stephan Huger]

Das Ausmaß der genetischen Prädisposition drückt der Heritabilitätswert aus. Ein Wert von eins besagt, dass eine Eigenschaft vollständig in den Genen angelegt ist, ein Wert von null, dass ausschließlich Umwelteinflüsse wirken.

Frankes Ergebnis: Je nach untersuchter Entrepreneurship-Eigenschaft lag der Heritabilitätswert zwischen 0,4 und 0,6. „Die Erbanlagen spielen also tatsächlich eine große Rolle“, interpretiert Franke. Ein Entrepreneurship-Gen per se gibt es jedoch nicht. Die Genstruktur prägt Fähigkeiten (wie Intelligenz) und Eigenschaften (wie Risikoakzeptanz), und diese wiederum prägt die Wahrscheinlichkeit, unternehmerisch aktiv zu werden. Genetisch angelegt ist jedoch nur ein Teil des Potenzials. Ob es realisiert wird, hängt von der Umwelt ab.

„Rät diese einem Talent ab, sich unternehmerisch zu betätigen, geht es verloren“, bedauert Franke. Sein Appell: Will Österreich mehr Entrepreneure, muss es das Potenzial besser ausschöpfen als bisher. Und das beginnt nicht erst an der Uni.

Nicht raunzen, lieber etwas tun

Wie steht es um Fachkräfte? DiePresse.com launcht neuen Blog zum Thema.

Viele Unternehmen haben dieser Tage viel zu tun. Doch ausgerechnet jetzt fehlen ihnen Fachkräfte, die diese Arbeit auch erledigen könnten.

DiePresse.com möchte hier nicht in den Chor der Besorgten einstimmen, sondern im Blog **fach-kraeftig** Lösungen zeigen. Jeden Mittwoch schildert eine Top-Führungskraft unter DiePresse.com/fach-kraeftig persönliche Eindrücke: Wie steht es in der eigenen Branche tatsächlich um das Thema Fachkräfte? Welche Strategie verfolgt das eigene Unternehmen? Wie sehen Wege aus der viel zitierten Fachkräftekrise aus?

Die Blogserie entsteht in Kooperation mit **Robert Frasnich**, einem anerkannten Experten für duale Ausbildung, der auch das Ausbildernetzwerk lehrlingspower.at und das Fachportal ausbilden.co.at gegründet hat. (mhk)

DiePresse.com/fach-kraeftig

NACHRICHTEN

Tipps zum Abenteuer Selbstständigkeit

Die FH Wien der WKW lädt am 25. Jänner um 17 Uhr zum vierten Gastro-Gründertag ein. Geboten werden Vorträge von Experten und selbstständigen Gastronomen rund um die Themen Gründung, Business Planning und Förderungen. www.fh-wien.ac.at

Energiewende als Wettbewerbsvorteil

Neues zu Energiemanagement und Elektrofahrzeugen wird bei der internationalen Konferenz „E-Mobilität und smarte Gebäude“ am 1. März in Oberösterreich präsentiert. Der Teilnahmebeitrag sind 105 Euro. <http://bit.ly/2q0HhOl>

Die ganze Welt des HR-Managements

Am 28. Februar startet die Human-Resources-Akademie in Wien mit Seminarreihen zu Personalcontrolling und Arbeitsrecht. <https://www.ars.at/veranstaltungen>

BUSINESS GEDICHT

VON SUSANNE PÖCHACKER

Ein Jahr – ganz grob

Am Anfang alles klar ran ans Wark

Immer isses in dir, Mitte richtig tricky

Erleichterte Erkenntnis es endet eh irgendwann

oder olles von vorne

und punkt.

info@susannepoechacker.at