



Austropack Interview des Monats

[Vom Manager zum Unternehmer](#)

4. Februar 2016, 10:59

Geschäftsführer eines mittelständischen Familienunternehmens – eigentlich stand dies nicht in Stefans Chalupniks Lebensplanung. Aber wie das Leben so spielt, ist er seit 2013 Geschäftsführer der [G. Coreth Kunststoffverarbeitings GmbH](#) – und kam mit den denkbar schlechtesten Voraussetzungen ins Unternehmen. Jenseits amerikanischer Konzernstrukturen sieht er sich nun den Herausforderungen eines Familienunternehmens mit reichlich Familie gegenüber.

Herr Chalupnik, wie sind Sie zu Coreth gekommen?

Ich habe an der WU studiert, mich auf Klein- und Mittelbetriebe, Produktionsmanagement und Logistik spezialisiert. Nach dem Studium war ich zuerst in der Beratung tätig, dann bin ich zu IBM gekommen. Mein Schwiegervater, Georg Coreth, hat mich bereits 2007 gefragt, ob ich nicht ins Familienunternehmen einsteigen möchte. Das war jedoch nie mein Lebensplan. Da schon genug Familie im Unternehmen war, da musste ich nicht auch noch mitmischen. Bei IBM war ich ganz gut aufgestellt, ich war Prokurist, kaufmännischer Direktor von IBM GTS Österreich.

Und dennoch sind Sie heute bei Coreth.

Ja. Ende 2010 fragte mich mein Schwiegervater erneut ob es mich nicht doch interessieren würde, er selbst wolle langsam etwas kürzer treten. Das musste ich mir genau überlegen, da ich kein „Jobshopper“ bin und auch auf beiden Seiten keine unnötige Enttäuschung wollte. Wir haben uns daraufhin ein Vierteljahr über regelmäßig zusammengesetzt und sind alle möglichen Szenarien durchgegangen. Im Frühsommer 2011 habe ich dann mit Überzeugung gesagt, ok, ich mache es. Im Sommer habe ich mich von IBM getrennt und mir zwei Monate Auszeit gegönnt, um mich gedanklich umzustellen, von einem großen Konzern auf einen Familienbetrieb.

Im Oktober bin ich dann bei Coreth eingestiegen und habe erstmal alle Bereiche im Unternehmen durchlaufen. Ich wollte zuerst das gesamte Unternehmen kennenlernen, einen Blauen anziehen, in der Produktion dabei sein, Nachtschichten miterleben. Das stieß teilweise auf Verwunderung. Für mich war es aber wichtig, da ich ja nicht aus der Branche komme. Es hat mir viel gebracht, vor allem

Akzeptanz, denn ich hatte die schlechtesten Einstiegsvoraussetzungen: Ich habe studiert, ich komme von einem großen amerikanischen Konzern und ich bin der Schwiegersohn. Aber ich habe in diesen 15 Monaten auch viel gelernt. Am 1. Februar bin ich dann Geschäftsführer der Firma Coreth geworden.

Wie groß sind denn die Fußstapfen, in die Sie treten?

Groß! Mein Schwiegervater ist selbst noch vier Tage pro Woche im Büro. Er ist nicht in jedes Detail involviert, aber immer noch im Geschäft und voll Tatendrang. Wir verstehen uns gut obwohl unsere Führungsstile unterschiedlich sind. Er ist der Gründer, hat auch diesen patriarchischen, klassischen Führungsstil, dieses Gründerdenken. Er ist noch immer quasi der Überchef, wenn er ins Büro kommt, dann ist das schon eine Erscheinung. Ich ermutige die Leute eher, selbst zu denken, wenn sie mit einem Problem kommen, gleich auch Lösungsvorschläge mitzubringen. Sie sind die Experten auf ihrem Gebiet.

Ich war zwölf Jahre bei IBM und dachte, ich hätte an Verhandlungsgeschick bereits alles gesehen. Als ich dann mit meinem Schwiegervater nach Deutschland reiste, um eine Maschine zu kaufen, da konnte ich noch etwas lernen. Mit seinen 70 Jahren legt er eine Hartnäckigkeit an den Tag, ein Reinbeißen, das ist bewundernswert.

Ein mittelständisches Familienunternehmen wie Coreth ist doch etwas anderes als ein Konzern wie IBM?

Das stimmt. Ich wollte nie über eine Mittelstandsfirma eine Konzernmaske stülpen, sonst verlierst du den Charme eines Mittelständlers, aber manche Prozesse sind mir schon abgegangen. Wir sind ein Familienunternehmen, 1980 von Georg Coreth gegründet. Er startete mit einem Extruder, heute sind wir das größte Familienunternehmen der Branche mit einem Umsatz von 56 Millionen Euro im Jahr und 111 Mitarbeiter. Über die Jahre haben wir verschiedene Geschäftszweige aufgebaut: erstens klassische Folienprodukte wie Säcke oder Palettenhauben, zweitens der Handel mit Stretchfolie aber auch Klebebänder, drittens Baufolie und viertens eine eigene Druckerei, mit der wir Folien noch hochwertiger bedrucken können als im Inlinedruck.

Wie unterscheidet sich die Arbeit im Familienunternehmen von der Konzernarbeit?

In der IBM hatte ich großen Druck von oben, vor allem von meinen Vorgesetzten außerhalb Österreichs. Hier stehe ich vor den klassischen Herausforderungen eines Familienunternehmens. Das bedarf viel Einfühlungsvermögen, Toleranz und Kompromissbereitschaft. Man hat aber auch eine große Verantwortung. Das hat mir besonders ein Projekt gezeigt: Wir haben in der Produktionshalle einen Extruder versetzt, in die Decke ein zehn Mal achtzehn Meter großes Loch geschnitten, eine neun Mal neun Meter große Kuppe draufgesetzt und die modernste Blasfolienanlage reingesetzt, die es damals gab. Da habe ich zum ersten Mal den Unterschied erlebt zwischen einem Manager und einem Unternehmer.

In der IBM konnte mir als Manager nicht viel passieren, da muss man schon einiges verbocken, damit sie dich rausschmeißen. Aber damals standen da vier Firmen und fragten mich, ob wir die Halle nun aufmachen oder nicht. Ich habe den Wetterbericht gesehen, für Mittwoch war Regen angesagt, aber gerade war blauer Himmel. Wir würden bei laufender Produktion für fünf Tage ein Loch in der Decke haben. Ich habe mich entschieden, das Projekt um eine Woche zu verschieben. Die Leute gingen wieder nachhause, nahmen ihre Maschinen mit, das kostete uns rund 20.000 Euro. Am nächsten Tag, strahlender Sonnenschein. Mittwochvormittag: Sonnenschein. Mittwochabend kam dann das

Gewitter, bis Freitag hat es so geschüttet und gestürmt, dass die Feuerwehr wegen Überschwemmungen ausrücken musste. Es war die richtige Entscheidung.

Wie würden Sie sich selbst beschreiben?

Ehrgeizig, teamorientiert, zielorientiert, belastbar, konfliktfähig. Ein Freund sagte mir mal, du bist dir manchmal selbst dein größter Feind, weil ich mir oft hohe Ziele stecke, hohe Erwartungen an mich selbst habe und dabei auch schon ein ganz schöner Sturschädel sein kann.

Welche Ziele haben Sie sich als Geschäftsführer gesteckt?

Überleben. (lacht.) Wir hatten noch kein Jahr – auch nicht während der Krise – in dem wir negativ bilanziert hätten. Als Familienbetrieb sind wir dazu verdammt, zu wachsen. Wir werden Zug um Zug immer leistungsstärkere Maschinen bekommen, höhere Qualität liefern. Auch der Ausbau unseres Standorts ist ein großes Thema. Wir haben 2,4 Hektar Land gekauft, eine Investition in die Zukunft. Wir glauben an den Standort Österreich. Manchmal ruft das Kopfschütteln hervor und es wird einem auch oft schwer gemacht. Die Behördenwege sind mühsam und die EU-Förderungen für neue Maschinen sind bei unseren östlichen Nachbarn wesentlich höher.

Bei all Ihrem Wachstum verliert Coreth die Umwelt nicht aus den Augen.

Einen Folienproduzenten als ökologisches Paradeunternehmen verkaufen zu wollen, ist kein erstrebenswertes Ziel. Aber ich möchte zeigen, es ist nicht so schlecht, wie es vielleicht rüberkommt. Mir ist wichtig, transparent zu sein aber auch aktiv etwas zu tun. Wir haben etwa eine Recyclinganlage, die alle Abfälle einschmilzt und zu Granulat verarbeitet, das zu 99,9 Prozent zurück in die Produktion, etwa für Baufolie, gelangt. Wir haben 2014, obwohl von der Behörde nicht vorgeschrieben, in eine thermisch-regenerative Abluftreinigungsanlage investiert. Wir sind auch Mitglied bei Econet, einer Vereinigung von zehn Mittelständlern im Osten Österreichs. Jedes Unternehmen hat sich klare Ziele gesteckt, um seinen Energiehaushalt zu reduzieren. Wir treffen uns ein paar Mal pro Jahr bei Workshops, um voneinander zu lernen, gemeinsam die neuen EU-Richtlinien zu erreichen.

Und Sie sind Mitglied bei RespACT?

Ja, das ist eine Plattform für verantwortliche Unternehmensführung. Oft kann man mit wenig finanziellem Aufwand Großes bewirken. Wir haben zum Beispiel am Abend Englischkurse angeboten. Ob die Mitarbeiter jetzt besser die Sprache können, weiß ich nicht, aber durch den gemeinsamen Kurs haben sich die einzelnen Abteilungen besser kennengelernt und Vorurteile abgebaut. Für das Team hat es sehr viel gebracht. Wir sind auch stark mit unseren Nachbarn, mit der Gemeinde vernetzt. Als wir das Unternehmen ausgebaut haben, habe ich alle zu einer Informationsveranstaltung eingeladen.

Haben Sie einen Leitspruch bei der Arbeit?

Ich sage oft zu meinen Mitarbeitern: Es wird alles gut, wenn du auch dein Schäufelr dazu beiträgst.

[Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)