

# Ein Unternehmerporträt: Gunther Knill

Gerald Schöpfer

Unsere Wirtschaft lebt von aktiven Persönlichkeiten, die mit Ideen, Intelligenz und Initiative Unternehmen begründen und damit Arbeitsplätze schaffen. Im Gegensatz zu Politikern, Künstlern oder anderen im öffentlichen Leben stehenden Persönlichkeiten sind erfolgreiche Unternehmer im eigenen Land oft gar nicht so bekannt.

Deshalb stellen die „steirischen berichte“ beispielhaft innovative Persönlichkeiten aus dem heimischen Wirtschaftsleben vor.

Diesmal sprachen wir mit Gunther Knill, Jahrgang 1941, welcher die Geschicke der Unternehmensgruppe Knill-Mosdorfer leitet, die im Wirtschaftsjahr 1997/98 einen Umsatz von etwa 1,2 Milliarden Schilling erzielen wird.

## „Die Basis für den Erfolg ist der Erfolg ...“

Tradition und Innovation sind für die europaweit agierende Unternehmensgruppe Knill-Mosdorfer keine Gegensätze. Die historische Wurzel dieses modernen Industrieunternehmens liegt in der oststeirischen Bezirksstadt Weiz, wo bereits im Mittelalter das Geschlecht der „Krottendorfer“ am Weizbach Schwerter und Säbelklingen fertigte. Als diese Familie keine männlichen Nachkommen mehr hatte, gelangte im Jahre 1712 der Klingenschmiedegeselle Josef Mosdorfer durch Einheirat in den Besitz des Hammerwerkes, welches in der Folge den Namen

Mosdorfer führte. Dieses Unternehmen wurde ein bedeutender Waffenlieferant des Habsburgerreiches. Man erzeugte Schwerter und Klingen und schließlich auch Bajonette, Gewehrläufe und Ladestecken. Man produzierte aber auch Friedensgüter, wie Sichel und Sensen, mit denen ganz Steiermark, Ober- und Niederösterreich, Böhmen, Mähren, Ungarn und Amerika beliefert wurden. So wurden um 1870 rund 350.000 Stück Sichel pro Jahr hergestellt. 1881 stieg die Jahresproduktion sogar auf 550.000 Sichel an. Doch dieses Produktionsprogramm erwies sich im 20. Jh. als nicht mehr zeitgemäß.

Im Jahr 1929 ehelichte Dipl.-Ing. Friedrich Knill eine Tochter des Moritz Mosdorfer und wurde in der Folge Geschäftsführer der Firma. Er sorgte für eine radikale Modernisierung der Fertigungsmethoden und Produktionspalette. Er sicherte den Weiterbestand des Unternehmens.

**Gunther Knill:** Mein Vater war ein geborener Niederösterreicher, er hatte in Graz studiert, war dann bei der ELIN tätig und lernte in Weiz meine Mutter kennen. Meine Großmutter war damals die Besitzerin der Firma, weil es keine männliche Linie der Mosdorfer mehr gab. So war sie gezwungen, einen Nachfolger zu suchen. Meine Großmutter übertrug ihm die Firmenverantwortung, und er hat im Jahre 1949 die Produktlinie mit Freileitungsarmaturen vorgegeben, ein Bereich, wo wir heute noch tätig sind. Es waren noch Hämmer vorhanden, die mit Wasser betrieben wurden, die hat er dann auf Transmissionen oder Elektrizität umgestellt, dann erst konnte man sukzessive auf neue Produkte umrüsten. Freileitungsarmaturen sind teilweise auch Schmiedeteile. So war es 1949



Unser Foto zeigt Gunther Knill, Chef der Unternehmensgruppe Knill-Mosdorfer, mit seinen beiden Söhnen Georg (links) und Christian (rechts).

Foto: Franz Sattler

möglich, einen Auftrag von der „Verbund“ zu erhalten, und das war der Einstieg.

**steirische berichte:** Wie sind Sie dann zur Firma gekommen?

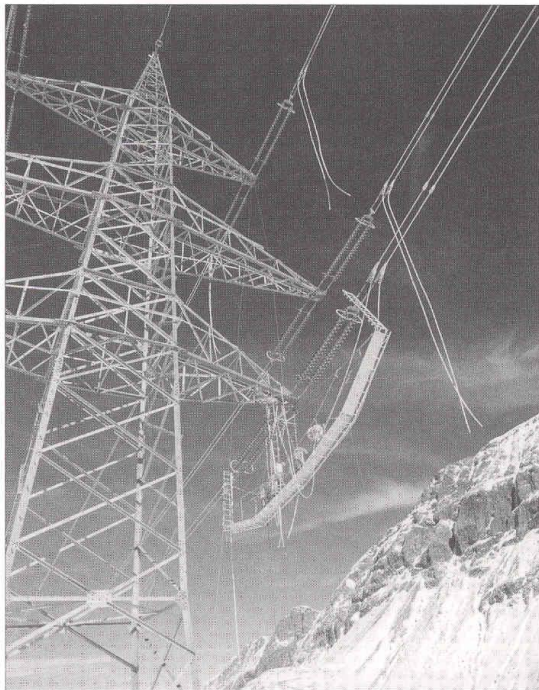
**Gunther Knill:** Ich trat 1964 in die Firma ein. Da es der damaligen Firma Mosdorfer nicht immer gut ging, haben mich die Kennzahlen interessiert, und ich bin vom Techniker immer mehr zum Kaufmann geworden. Mich haben die Bilanzen interessiert, das war aber die Domäne vom Vater. Die hat er in einem abgesperrten „Ladl“ gehabt, da hatte nur er Einblick. „Wissen ist Macht“ – das gilt heute noch – und er wollte die Zahlen eigentlich nie herausrücken. Ich erkannte, daß uns die Landwirtschaft finanzielle Schwierigkeiten brachte. Ich war dann „der Mörder der Landwirtschaft“. Wir haben 37 Kühe gehabt, und die ganze Familie war mit der Landwirtschaft eng verbunden. Mein Vater hat gesagt: „Du hast keinen Krieg mitgemacht, wo wir nur von der Landwirtschaft und nicht von der Industrie gelebt haben.“ Gut, ich habe keinen Krieg mitgemacht, also hat es mich auch nicht belastet.

**steirische berichte:** Was ist die wichtigste Eigenschaft eines Unternehmers?

**Gunther Knill:** Das Wichtigste ist einfach „Feeling“, und das braucht man auf jeder Ebene. Sie müssen ein Gespür dafür haben, wo Fehler sind oder wo man Erfolge haben könnte. Sie müssen sicher auch Visionen haben, sie sollen kein Spezialist sein, sondern ein Generalist, und sie müssen ein Führertyp sein. Führen heißt nichts anderes, als daß man Leute auch motiviert und im Endeffekt das Ganze entsprechend managt.

**steirische berichte:** Worin besteht das Führen? Sie haben ja sehr viele Unternehmen, die weit verstreut sind.

**Gunther Knill:** Es gab für mich eine Lehre aus der politischen Tätigkeit im Rahmen des Wirtschaftsbundes; da haben wir einmal ein Leitbild erstellt. Dies habe ich auch im Unternehmen versucht: Wie stehen wir den Mitarbeitern, den Kunden und der Öffentlichkeit gegenüber? Das haben wir niedergeschrieben. Und wenn man wächst und mehrere Unternehmungen hat, so braucht man das, weil es eine Denkungsart in der gesamten Gruppe geben soll. Sie müssen



das auch überarbeiten lassen, und so waren die Leute integriert und haben sich damit identifiziert. In den Grundsätzen haben wir auch festgehalten: Diversifikation, Internationalisierung, dezentrale Führung. Wir haben gesagt, wie die Kooperation innerhalb der Gruppe sein sollte: Entwicklung, Kommunikation, Schulung, Qualität und Firmenimage. Das war die Basis, und im Lauf der Zeit haben wir eine Holding über die einzelnen Firmen gestülpt, weil das Koordinierende und Kontrollierende ist wichtig. Auch hier haben wir unser Leitbild: Langfristiges Denken und Diversifikation sind ganz wichtig. Neu kam die Expansionspolitik dazu, was eine Vergrößerung der Firmengruppe durch Firmenzukäufe bewirken soll. Wir unterscheiden grundsätzlich zwischen Wachstum und Expansion. Wachstum ist für uns, wenn das eigene Unternehmen neue Produktgruppen schafft oder auf neuen Märkten tätig ist, und somit das eigene Unternehmen wächst. Expansion ist für uns Firmenzukauf. Wir haben eine dezentrale Unternehmensführung, aber die Holding als Kontrolle. Wenn man fragt:

„Was ist eigentlich die Basis für den Erfolg?“, da sage ich immer: „Die Basis für den Erfolg ist der Erfolg.“

**steirische berichte:** Müssen Firmen, die Sie zukaufen, in die Unternehmenskonzeption hineinpassen?

**Gunther Knill:** Die ganze Unternehmensorganisation ist nicht aus strategischen Überlegungen so aufgebaut worden, sondern es waren lauter Zufälle. Es hat damit angefangen, daß wir die Freileitungsarmaturen feuerverzinken mußten. Doch die Feuerverzinkerei ist eine sehr kapitalintensive Angelegenheit. Sie ist nur rentabel, wenn sie ausgelastet ist. Daher haben wir die Verzinkerei aus Mosdorf ausgegliedert und versucht, Lohnarbeit zu kriegen. Dann ergab sich, daß unsere Konkurrenz in Vorarlberg zum Verkauf stand. Wir haben anfangs nicht geglaubt, daß wir sie kaufen können, weil die Firma größer als unser Unternehmen war. Wir haben zuerst eine Beteiligung angeboten. Mit der Zeit hat sich immer mehr und mehr ergeben. Wir haben dann versucht, den

*Die Firma Mosdorfer kann auf jahrzehntelange Entwicklungsarbeit in der Stromübertragung zurückblicken und exportiert ihre technisch führenden Einrichtungen für die Hochspannungsfreileitungen in alle Länder der Welt.*

*Foto: Firmenarchiv Knill*

Elektrobereich aufzubauen, den Bereich Zubehörteile für die E-Wirtschaft, für die Freileitung, für die Übertragung und für die Verteilung. Mit den Bäckereimaschinen war es anders: Es hat in Weiz die Firma Prohaska gegeben, die am Bäckereimaschinensektor tätig war. Vier Führungsleute sind plötzlich auf der Straße gestanden und haben gefragt, ob ich interessiert wäre, mich am Unternehmen zu beteiligen. Mit dem Kauf der Firma Lorünsner, die auch Seilrollen erzeugt, kamen wir auch zur Seilbahntechnik. Der letzte Erwerb war die Firma Rosendahl. So sind wir heute in drei Bereichen tätig: Elektrotechnik, Bäckereitechnik und Kabel- und Verseiltechnik.

**steirische berichte:** Wie viele Leute sind in Ihrer Firmengruppe tätig?

**Gunther Knill:** Insgesamt 729: In Weiz haben wir 178 Mitarbeiter, in der Steiermark 562, in Österreich 676, die anderen im übrigen Europa.

**steirische berichte:** Wie denken Sie über „Globalisierung“?

**Gunther Knill:** Mit unseren Produkten waren wir nie in Österreich allein tätig. Unsere Gruppe ist heute zu mehr als 70% im Export tätig, bei Rosendahl geht dies bis fast 100%. Auch die frühere Firma Mosdorfer lieferte schon nach Algerien, Türkei, Pakistan, und wir sind hier heute noch tätig. Wir haben auch in Entwicklungsländern unsere Chancen gesehen und waren auch in Saudi-Arabien, Kuwait und Bahrain aktiv; Indonesien und der ganze Ferne und Nahe Osten kamen dazu. Heute trauen wir uns auch in den südamerikanischen Raum. Dort sind die Elektrifizierungstätigkeiten enorm, und Mosdorfer hat

jetzt den ersten Großauftrag von Brasilien erhalten. Dieser Markt läuft sehr gut an. Wir versuchen auch Stützpunkte zu finden, so haben wir jetzt im asiatischen Bereich ein Büro in Kuala Lumpur eröffnet. Wir sind auch dabei, in Südamerika einen Stützpunkt zu finden, weil man von dort aus noch mehr machen kann.

**steirische berichte:** Wie sieht die Zukunft der Firma aus?

**Gunther Knill:** Es ist meine Absicht, mich mit 65, also in neun Jahren, zurückzuziehen, und es soll sukzessive die Übergabe an die Söhne erfolgen. Wir werden insgesamt drei Holdings schaffen. Eine umfaßt den Elektrotechnikbereich, die zweite wird den Anlagenbereich mit Kabel- und Verseilmaschinen und den Bäckereimaschinen betreffen, und die dritte Holding ist über die gesamte Unternehmensgruppe gestülpt. So lange ich lebe, werden wir wahrscheinlich zusammen bleiben. Aber wenn ich einmal nicht mehr bin, können die Söhne entweder auseinandergehen, und jeder hat seinen klar abgegrenzten Bereich und Besitz. Wenn sie sich verstehen, können sie aber auch gemeinsam in der Gesamtholding bleiben. Wir sind eine sehr offene Gruppe und präsentieren auch den Führungskräften, den Angestellten und den Banken sofort nach Jahresabschluß die Kennzahlen. Wir verheimlichen oder verschweigen nichts, weil kurzfristiges Denken keinen Sinn hat.

Aus dem Oral-History-Archiv des Grazer Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeschichte (OHA-WISOG Graz, AL 1820-4/98).

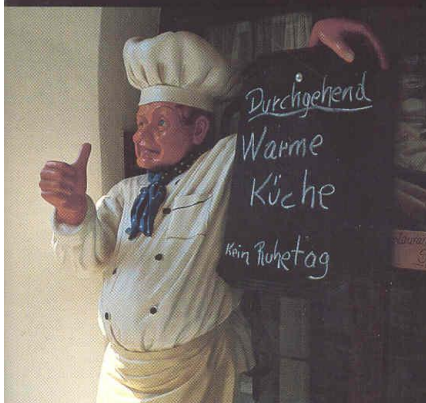
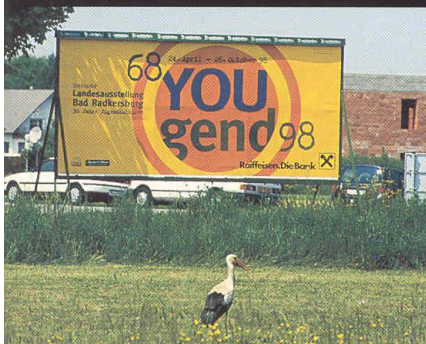
„steir.berichte“  
ARCHIV  
WJS06

ISSN 0039-1042

05 60,-

4-5/98

STEIRISCHEBERICHTE



# Bad Radkersburg

## Eine Region blüht auf

