



**HANSJÖRG TENGG**

*Dipl.-Ing., wurde 1947 in Innsbruck geboren; 1966 bis 1975 Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TH Graz; von 1969 bis 1971 Vorsitzender der ÖH; von 1973 bis 1976 geschäftsführender Gesellschafter der UNITEK HandelsgesmbH; 1976 bis 1985 Einstieg bei den Grazer Stadtwerken, zuerst als Assistent des Vorstandes, 1979 Erlangung der Prokura; von 1986 bis 1990 Vorstandsmitglied der Donaukraftwerke; 1991 Geschäftsführer der VERBUNDPLAN GesmbH; von 1992 bis 1993 Vorstandsvorsitzender der Residenz Realbesitz AG; danach für zwei Jahre Vorstandsmitglied der Hamburger AG, Pitten; seit kurzem Generaldirektor und Vorstandsvorsitzender des schwer angeschlagenen Konsum Österreich; daneben geschäftsführender Gesellschafter der TENGG und PARTNER GmbH sowie der GIG, Gesellschaft für Industrie und Gewerbebetriebberatung GmbH. Parallel dazu verschiedene Aufsichts- und Beiratsmandate.*

## DIPL.-ING. HANSJÖRG TENGG

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Herr Tengg würden Sie uns ihren persönlichen Werdegang schildern.

**Tengg:** Ich bin 1947 in Innsbruck geboren und bin auch dort zur Schule gegangen. Nach meiner Matura habe ich die EF-Ausbildung beim Bundesheer absolviert. Dann begann ich das Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der damals noch TH Graz. Von 1969–1971 war ich Vorsitzender der ÖH. 1975 beendete ich mein Studium. Kurz danach eröffnete ich den ersten „Grazer Nachtwürstelstand“, den ich insgesamt 13 Jahre betrieben habe. Ab 1976 war ich Assistent des Vorstandes der Grazer Stadtwerke. Ich war Koordinator für Wirtschaft und Technik und danach beteiligt an der Erdgasumstellung.

Späterer Aufgabenbereich war die zentrale technische Planung. Mein damaliger Chef war DDR. Peter Schachner-Blazizek. Von dort bin ich dann zu den Österreichischen Donaukraftwerken, die damals nach Hainburg in einer Imagekrise steckten. Eine weitere interessante Aufgabenstellung hatte ich bei der Residenz Realbesitz AG. Vor allem die Rettung der Rössler Bank. 1993 bin ich dann auch schon als Sanierer zur W. Hamburger in Pitten. Aus dieser Position wurde ich jetzt quasi herausgerissen und an die Spitze des Konsum gerufen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Haben bzw. hatten Sie ein persönliches Vorbild?

**Tengg:** Dazu fällt mir eigentlich nichts ein.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Wie würden Sie ihre heutige Tätigkeit charakterisieren?

**Tengg:** Als komplexes Krisenmanagement eines sehr großen Konzerns mit 23 Unternehmen, die alle miteinander verzahnt sind. Ziel ist es, den Ausgleich durchzubringen und die Neustrukturierung des restlichen Unternehmens durchzusetzen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Welche Eigenschaften muß ein guter Krisenmanager haben?

**Tengg:** Es ist schwer zu sagen. In erster Linie Erfahrung im Umgang mit komplexen Unternehmensstrukturen, weiters die Fähigkeit, Mitarbeiter in einer solchen Situation zu führen. Man muß die nötige Gelassenheit haben, an der Vielfalt der Details nicht zu verzweifeln und man muß den großen Überblick bewahren. Was man noch braucht ist der Mut zur Unperfektheit.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um im (Krisen-) Management Erfolg zu haben?

**Tengg:** Man muß das Umfeld gut kennen. Wenn man Erfahrung in diesem Bereich hat, kennt man die relevanten Menschen im Bereich der Banken, der Anwälte, der Behörden, der Gerichte, um bei Bedarf kompetente Beratung und Information zur Verfügung zu haben. Die Bereitschaft sich solch einer Aufgabe zu stellen ist natürlich eine Grundvoraussetzung.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Das führt gleich zur nächsten Frage. Was bewegt Sie, so einen Job zu übernehmen?

**Tengg:** Wenn der Ruf für eine so außerordentliche Aufgabe kommt, die größte Insolvenz der 2. Republik zu bewältigen, dann kann man sich dem schwer entziehen.

Außerdem bin ich ein Mensch, den schwierige Aufgaben reizen. Ein anderer besteigt die Eiger Nordwand.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Was war die größte Hürde/Herausforderung in Ihrem bisherigem Berufsleben?

**Tengg:** Das ist schwer zu sagen. Meine größte Herausforderung ist wahrscheinlich jetzt der Konsum. Sehr kritisch war sicher auch die Rettung der Rössler Bank in der Residenz. Meine Tätigkeit bei den Grazer Stadwerken war im Vergleich angenehmer, aber sehr produktiv.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Was waren die Hauptursachen für die Konsumkrise?

**Tengg:** Die Unfähigkeit sich der Marktentwicklung anzupassen, sowie eine falsche Investitionspolitik. Das heißt, anstatt in die Verkaufspunkte zu investieren hat man in die Produktions- und Logistikstruktur investiert. Es war nicht sinnvoll, vorallem im Hinblick auf den EU-Beitritt, in die Produktion zu investieren. Zielführender hätte man Zukaufsmöglichkeiten erschließen sollen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Welche Vorteile und Nachteile bietet der Wirtschaftsstandort Österreich?

**Tengg:** Der Wirtschaftsstandort Österreich hat einige entscheidende Vorteile. Dies ist einmal die geographische Lage nahe der sich im Aufbruch befindenden Oststaaten und im Herzen der EU. Weiters das relativ gut ausgebildete Personal, besonders auch im Bereich der Facharbeiter. Den Stellenwert der Sozialpartnerschaft, als Stabilitätsfaktor für sozialen Frieden, halte ich nicht für so wichtig wie er gerne dargestellt wird. Sehen sie sich um in Europa, niemand streikt sich zu Tode. Die Italiener haben auch eine Sozialpartnerschaft und streiken trotzdem, die Deutschen streiken kaum obwohl sie diese Einrichtung nicht haben. Wir müssen in Österreich eine Konfliktkultur entwickeln, denn bei uns werden Konflikte nicht ausgetragen sondern unter den Teppich gekehrt.

Zu den Nachteilen. Wir haben eine ungünstige Kostenstruktur, ich meine hier hauptsächlich die Personal- und Umweltkosten. In der Industrie haben wir Zweige die diesem Kostendruck nicht standhalten

können. Dann muß man diskutieren, ob nun z.B. die Papierindustrie im internationalen Kontext aufrechterhalten werden kann. Wenn man sozusagen mitten in einem Park leben will, wird man Teile der Grundstoffindustrie nicht erhalten können.

In einem hochentwickelten Umland mit hoher Naturqualität, mit hohem Lebensstandard sind die Personalkosten- und Umweltkostenbelastungen relativ hoch, und führen in traditionellen Wirtschaftszweigen zwingend zum mittelfristigen Aus. Dann sehe ich noch die geringe Mobilität und Internationalität der Leute als Problem. Frankreich, Italien, Spanien usw. müssen wir als „home markets“ sehen!

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang die Wirtschaftsingenieursausbildung?

**Tengg:** Die Konzeption der Ausbildung halte ich für prinzipiell richtig, wobei man den Schwerpunkt mehr in den wirtschaftlichen Bereich verlegen könnte. Ich kenne keinen einzigen Wirtschaftsingenieur der als reiner Techniker arbeitet. Trotzdem ist die technische Ausbildung wichtig. Wenn man ein gelernter Techniker ist, dann kennt man die Struktur des technischen Denkens, die übrigens auch in der Wirtschaft sehr nützlich ist, und vor allem ist man in den technischen Bereichen nicht in der Rolle des Kaufmanns. Die Zunftabgrenzung zwischen Technik und Wirtschaft durch die eigene Sprache kann so leicht durchbrochen werden und das ist ein großer Vorteil. Letztendlich ist es die universelle Einsetzbarkeit die den Wirtschaftsingenieur auszeichnet.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Was würden Sie einem angehenden Wirtschaftsingenieur mitgeben?

**Tengg:** Man soll auf jeden Fall internationale Erfahrung sammeln, entweder durch ein Post graduate Programm oder durch erste Arbeitsaufenthalte im Ausland. Wenn man Karriere im Management machen will, dann würde ich empfehlen eher in eine Stabsfunktion, als in eine Linienfunktion einzusteigen. Ich muß immer schauen, wie kann ich meine Leistung dort einbringen wo sie auch gesehen wird, und zwar von jenen Leuten die über mein berufliches Schicksal entscheiden.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Welchen Stellenwert räumen Sie einer Dissertation ein?

**Tengg:** Aber bitte doch nicht wegen dem „Doktor“! Bei einer Dissertation hängt meine Bewertung davon ab, wie sie zustande gekommen ist.

Die Dissertation direkt nach dem Studium auf einer Lehrkanzel beeindruckt mich nicht. Wenn allerdings jemand in der Praxis gearbeitet hat und in der Praxis substantiell über ein Thema mit dem er sich beschäftigt hat auch eine Doktorarbeit schreibt, dann ist das für mich auch ein profunder Kenner auf diesem Wissensgebiet.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Was macht ein Krisenmanager zwischen den Krisen?

**Tengg:** Ich wollte eigentlich nie Krisenmanager werden. Das wird man durch Zufall, wenn man Manager eines Unternehmens ist, das in die Krise gerät. Bewältigt man diese Krise zufriedenstellend, gut, besser oder sehr gut, so kommen andere und holen dich für die nächste Krise. Vor dem Konsum wollte ich wiedereinander ein „normaler“ Manager werden, leider ist daraus vorerst nichts geworden. Dem Krisenmanagement fehlt die Langfristigkeit. Man kann z.B. keine langfristige systematische Personalentwicklung betreiben, Teambildung fördern usw. Mein Wunsch für die Zukunft ist es sicher wiedereinander ein normales Unternehmensmanagement zu machen.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Woher nimmt Hans Jörg Tengg die Energie, um dem enormen Druck Stand zu halten?

**Tengg:** Aus dem Erfolg im Einzelfall. Die Droge des Krisenmanagers besteht darin, daß er jeden Tag schwierige Situationen vorfindet, die für das Unternehmen, seine Aufgabe und sein Ziel bedrohlich sind und die man überwinden muß. Seine Energie schöpft man aus dem laufenden Erfolgs- oder Mißerfolgserlebnis. Die Herausforderung muß Spaß machen sonst birgt sie keine Motivation in sich.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Gibt es ein Familienleben bei einem 16 Stunden Tag und mehr?

**Tengg:** Nun, meine Kinder sind schon fast erwachsen, sodaß sie mich nicht mehr so dringend brauchen. Meine Frau ist zu Hause und bildet den „ruhenden Pol“, zudem wir alle zurückkehren. Sicher finden wir vor allem an Wochenenden Zeit für gemeinsame Aktivitäten. Ich habe das Glück, es geschafft zu haben, mir ein intaktes Familienleben zu bewahren. Die Familie ist sehr wichtig, sie spendet Kraft und Energie.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Was war ihr damaliger Beweggrund, ÖH-Vorsitzender zu werden?

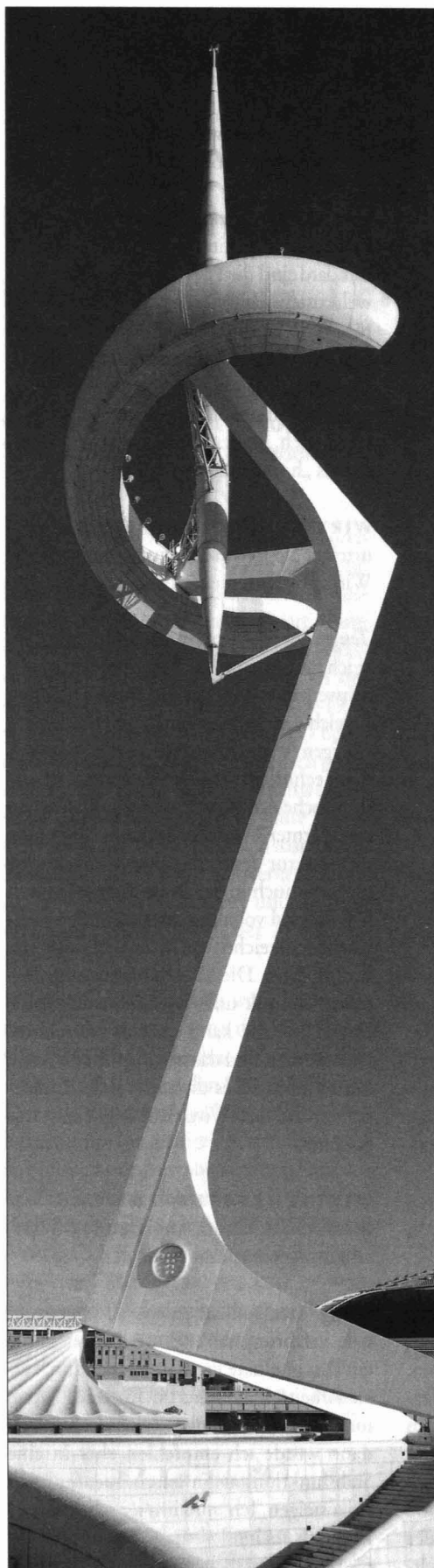
**Tengg:** Es war ein Zufall. Ich war ein politisch sehr interessierter Mensch und habe mich als völlig eigenständiger, parteiloser Student in die damalige Hochschulpolitik der 68er Jahre eingemengt. Ich habe mich in Leserbriefen und Diskussionen engagiert und bei der Gelegenheit ist die RFS an mich herangetreten und hat mich gefragt, ob ich nicht mitarbeiten möchte. Ich habe mitgemacht und wurde so schließlich ÖH-Vorsitzender.

**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Was müßte geschehen, damit H.J. Tengg in die Politik einsteigt?

**Tengg:** Das wird schwierig sein. Warum sollte ich eine Tätigkeit ausüben bei der ich für weniger Geld wenig Gestaltungsmöglichkeiten und keine Perspektiven für die Zeit danach erhalte. Das Problem der heutigen Politik ist, daß die Handlungsfreiheit fehlt. Ein Minister zum Beispiel ist die Gallionsfigur seines Ministeriums, er kann formell selbständig Entscheidungen treffen, in der Realität ist er jedoch vollkommen von seiner Hintergrundstruktur abhängig. Ich würde nur dann in die Politik gehen, wenn der Handlungsspielraum groß genug ist und man „zupacken“ kann.

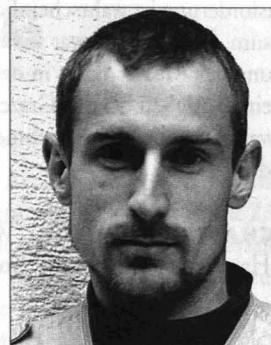
**WIRTSCHAFTSINGENIEUR:** Wir danken für dieses interessante Gespräch.

*Das Gespräch führten  
Erich Hartlieb und Egon Dorner*



ARCH.: SANTIAGO CALATRAVA. TELEFONICA  
FUNKTURM, OLYMPIAGELÄNDE BARCELONA

## ZUM THEMA



**RUPERT STEINER**

*Geboren 1964 in  
Radstadt/Salzburg, Studium  
der Geschichte und  
Kunstgeschichte, Höhere  
Graphische Bundes-, Lehr- und  
Versuchsanstalt Wien XIV;  
seit 1990 selbständig als  
Photograph tätig,  
Schwerpunkt: Architektur,  
Architekturmodellphotographie,  
Kunstdokumentation;  
lebt zur Zeit in  
Wien und Barcelona,  
Veröffentlichungen in diversen  
Architekturzeitschriften und  
Ausstellungskatalogen,  
z.Zt. Arbeit an verschiedenen  
Buchprojekten.*

### LIEBE LESER!

Unserem Schwerpunktthema „Tendenzen im Bauwesen“ folgend, hat uns Herr Rupert Steiner freundlicherweise einige Fotos seiner Kollektion zur Verfügung gestellt, die zeigen, daß Industriebauten und ebenso Öffentlichkeitsbauten, architektonisch variierend gelöst werden können.