

Herbert Bader

Das Gespräch führte
Rupert Hasenöhl



Der Wirtschaftsingenieur: Es gibt unter Technikern das Phänomen der besonders starken Identifikation mit dem erzeugten Produkt. Nun sind Sie als Geschäftsführer von Saniped quasi der Welt größter Schlafenproduzent. Wie groß ist Ihre Identifikation mit Ihrem Produkt?

H. Bader: Wenn Sie für eine Firma verantwortlich sind, dann müssen Sie sich mit dem Produkt identifizieren, insbesondere, wenn es sich um ein Konsumgut handelt. Sie haben sowohl Kontakt mit Kunden als auch mit den eigenen Leuten in der Produktion. Und wenn Sie sich da nicht wirklich mit dem Produkt, auch von der technischen Seite her, identifizieren, dann sind Sie nicht in der Lage glaubwürdig zu argumentieren.

Der Wirtschaftsingenieur: Wie Sie Ihre jetzige Funktion 1981 übernommen haben, stand es schlecht um diese Unternehmung. Hat es sich inzwischen wieder erholt?

H. Bader: Ich möcht' so sagen: Saniped ist intern, was die Leistungsfähigkeit betrifft, auch betriebswirtschaftlich gesehen, eindeutig lebensfähig. Wir sind ja nicht für den Vertrieb bis zum Händler verantwortlich, wir entwickeln Produkte, produzieren sie und verkaufen sie an die eigenen Vertriebsgesellschaften. Wir haben also keinen direkten Einfluß auf den einzelnen Markt. Deshalb sage ich auch nicht, daß wir alle Probleme gelöst haben, weil wir

Herbert Bader, Dipl.-Ing., Dr.techn., 1926 in Hittisau im Bregenzer Wald geboren. Nach Abschluß des Studiums in Graz bei der deutschen Beratungsfirma Kienbaum tätig. Mit den dort erworbenen Kenntnissen im Krisenmanagement gelang es ihm binnen drei Jahren die marode Skifabrik Kästle zu sanieren, anschließend Geschäftsführer der Head-Austria-Skifabrik und als Head von dem US-Multi AMF gekauft wurde, Chef von Head-Ski und Head-Tennis weltweit. Danach ein Jahr bei der Vorarlberger Textilfabrik Ganahl, seit 1981 als Geschäftsführer der Saniped GmbH im Schering-Plough-Konzern tätig, »nebenbei« gemeinsam mit seiner Frau Besitzer von Belvedere-Textil. In der Freizeit als ehemaliges Mitglied der Skinationalmannschaft ein begeisterter Skifahrer, Tennisspieler und Jogger.

abhängig sind von den Aufträgen, die wir von den Marketinggesellschaften bekommen. Aber ich kann nachweisen, daß wir z.B. die Fixkosten in zwei Jahren um fast 40 Mill. reduziert haben, im selben Zeitraum keine Preiserhöhungen durchgeführt haben, also alle Kostensteigerungen durch innerbetriebliche Rationalisierung abgedeckt haben. Wir gehören heute in unserer Branche sicher zu den erfolgreichsten Betrieben.

Der Wirtschaftsingenieur: Was waren die Ursachen für das Tief?

H. Bader: Die Gründe waren vielschichtig. Zum einen war die Scholl-Organisation weltweit ein eigenes Unternehmen und wurde damals ganz anders geführt als es dann geführt werden mußte, wie es 1979 von Schering-Plough übernommen wurde. Also eine Umstellung im Führungsstil, die auch beinhaltete, daß man dem einzelnen Geschäftsführer nicht mehr vollkommene Freiheit ließ. Zudem kam, daß bis 1980 durch weltweite Patente ein großer Schutz der Marke »Scholl« gegeben war. Es mußte also nicht richtig verkauft, sondern nur geliefert werden.

Wie ich in die Firma kam, haben wir noch zu 90% Holzsandalen gemacht, derzeit machen wir bereits 65% Sandalen auf Kunststoffbasis. Dadurch war auch eine ganz andere Organisation notwendig. Und diesen Umlernprozeß hat die damalige Geschäftsführung nicht früh genug gesehen.

Der Wirtschaftsingenieur: Welche Therapie haben Sie damals angewandt?

H. Bader: Wir haben die Anzahl der indirekten Mitarbeiter der Produktionsnotwendigkeit angeglichen. Das bedingte, daß wir die Mitarbeiterzahl von 360 auf 240 innerhalb von 3 Jahren reduzierten.

Der Wirtschaftsingenieur: »trend« formulierte das etwas härter. Da war zu

lesen: »Bader holzte mit mächtigen Axthieben die wild wuchernde Administration aus«. *

H. Bader: Sie kennen ja die Art der Berichterstattung des »trend« und es stehen auch in diesem Artikel Dinge, die vollkommen aus dem Zusammenhang gerissen wurden. Tatsächlich ist es so, daß wir weder mit der Axt noch mit dem Holzhammer, sondern mit ganz einfachen Methoden die Situation analysiert haben. Ich hab' die Organisation dann dementsprechend umgestellt.

Der Wirtschaftsingenieur: Aber es hat auch auf seiten des direkten Personals Reduktionen gegeben...

H. Bader: Ja, aber diese Reduktionen waren nicht auf unsere Rationalisierung zurückzuführen, sondern rein auf die Reduzierung der Menge von damals 6 Mill. auf heute 4 Mill. Auftragsstand. Trotzdem haben wir einen Belegschaftsstand von 1000 Mitarbeitern gehalten.

Der Wirtschaftsingenieur: Es ist anerkannte Meinung, daß Industrieländer nur dann bestehen werden können, wenn sie »intelligente« Produkte erzeugen werden, während weniger know-how-intensive Produkte vermehrt in Niedriglohnländer abwandern werden. Nun beweist Saniped eigentlich das Gegenteil. Heißt das, daß Österreich ein Niedriglohnland darstellt oder sind Schlafen intelligente Produkte?

H. Bader: Entscheidend ist, daß eine Firma ein Produkt erzeugt, das auf dem Markt gebraucht wird. Sicher ist die Erzeugung der Holzsandalen an sich nicht allzu kompliziert, aber wir erzeugen auch dementsprechende Mengen und wir wissen, daß wir zum selben Preis liefern können wie unsere Konkurrenten aus Taiwan oder Hong Kong. Allerdings beträgt der Lohnan-

* Herunter, H.: Die Pantoffelhelden von Großpetersdorf, in: trend (1984) 4, S. 166-171.

teil nur 20% von den Gesamtkosten. Das wesentliche ist also die Erfahrung in Bezug auf die Fertigung und die Entwicklung. Man muß sich vorstellen, daß wir alle 6 Monate ein neues Produkt auf den Markt bringen müssen. Dazu braucht man ein flexibles Team und das ist sehr schwer abzuhandeln über eine Entfernung von Europa nach Taiwan oder Hong Kong. Und selbst, wenn das gelingt, bleibt noch immer die Qualität, in der unsere Konkurrenten mit Saniped nicht vergleichbar sind.

Der Wirtschaftsingenieur: *Sie haben eine amerikanische Konzern-Mutter, weht dort ein schärferer Wind?*

H. Bader: Man kann nicht ein österreichisches Unternehmen mit einem amerikanischen Konzern vergleichen. Prinzipiell bedarf das Zusammenleben in einem Konzern einer ganz anderen Strategie als in einer Einzelfirma. Ich bin in einer Einzelfirma groß geworden und arbeite seit 1969 für amerikanische Konzerne. Ich kenne daher die Unterschiede sehr gut. In einem großen Konzern müssen Sie damit leben, daß Sie mehr als einen Chef haben, weil die Konzern-Organisation ja eine Matrix-Organisation sein muß. Auch werden Sie in amerikanischen Konzernen sehr stark durch Prüfungsabteilungen kontrolliert, das einfach aus der Größe heraus notwendig ist. Das sind die Nachteile. Der Vorteil in der Arbeit mit den Amerikanern ist, daß man im Prinzip sehr viele Freiheiten hat. Sie haben eine harte Zeit bis Sie das Budget verkauft haben, wenn das geschehen ist, dann können Sie die nächsten 12 Monate relativ frei in diesem Rahmen entscheiden. Wenn man dann aber negative Abweichungen hat, dann kommt alles auf einen zu.

Der Wirtschaftsingenieur: *Sie waren schon in den verschiedensten Branchen tätig, begonnen haben Sie in der Ski- und Tennisbranche. Ändert sich die Einstellung zu einem Produkt, einer Unternehmung, wenn man den Sessel wechselt?*

H. Bader: Sie können sicher nicht von einer Firma einfach weggehen und komplett abschalten. Schon gar nicht, wenn Sie diese Firma aufgebaut haben. Wie ich bei Head angefangen habe, da haben wir 800 Paar Ski in Europa verkauft, wie ich weggegangen bin, waren wir die drittgrößte Marke. Sie identifizieren sich noch lange mit dem

Produkt, vielmehr aber noch mit dem Unternehmen, mit den Mitarbeitern. Dazu ist noch gekommen, daß ich damals Hobby und Beruf nicht mehr trennen konnte. Abgesehen davon, daß ich in meiner Position kaum Zeit hatte zum Schifahren, wurde ich auch in der Freizeit mit Head identifiziert und von Händlern und Konsumenten erkannt. Insofern ist es jetzt einfacher, weil das Gefühl nicht so sehr an dem erzeugten Produkt hängt. Jetzt kann ich wieder in Ruhe auf den Tennisplatz oder Skifahren gehen, ob der Ski 100%ig in Ordnung ist, ob der Händler zufrieden ist, braucht mich nicht mehr zu interessieren und ich kann den Sport wieder genießen.

Der Wirtschaftsingenieur: *Sie sind ja auch zu Head als Retter in der Not engagiert worden. Würden Sie sich als »trouble shooter« bezeichnen?*

H. Bader: Das, was mich immer wieder animiert, ist eine dementsprechende Herausforderung. Ich hatte damals die Firma Kästle übernommen, als sie vorm Konkurs gestanden ist und es ist uns im Team — einer allein kann das ja nicht machen — glücklicherweise gelungen, sie in drei Jahren wieder in die Gewinnphase zu bringen. Bei Head war ich nicht trouble shooter, ich habe nur für die Firma in Europa eine Produktion aufgebaut und habe dann die Bearbeitung des europäischen Marktes übernommen, später dann habe ich Head weltweit geführt. Mich reizt also die Aufgabe, unabhängig in welchem Zustand die Firma ist. Mich freuts auch sehr, wenn ich eine erfolgreiche Firma erfolgreich weiterführen kann.

Der Wirtschaftsingenieur: *Den Retter zu spielen bringt ja nicht nur angenehme Seiten mit sich, für viele der zukünftigen Mitarbeiter stellt man ja auch eine massive Bedrohung dar. Wie bewältigen Sie diese Diskrepanz?*

H. Bader: Da habe ich bis jetzt eigentlich nie ein prinzipielles Problem gehabt — Einzelprobleme gibt es natürlich immer —, weil ich den Leuten immer klar gesagt habe, was vor uns steht. Wenn es Ihnen gelingt, die Ziele glaubhaft darzustellen, dann stellen Sie fest, daß 90% oder mehr hinter Ihnen stehen. Meistens haben dabei die Mitarbeiter, die am Band stehen, mehr Verständnis für solche Maßnahmen, je weiter Sie hinaufkommen, desto schwieriger wird's.

Der Wirtschaftsingenieur: *Man un-*

terstellt einem Manager ein bißchen ironisch drei Arbeitsinhalte: produktives Arbeiten, Reden und Essen, wobei sich die Schwerpunkte mit zunehmendem Fortschreiten auf der Karriereleiter zum Essen und zum Reden hin verschieben. Inwieweit trifft das auf Sie zu?

H. Bader: Daß ich dem Arbeitssessen kein besonderes Augenmerk zuwende, sehen Sie an meiner Figur, obwohl ich sehr gerne gut Essen gehe. Mit zunehmendem Alter gibt es eine gewisse Wertverschiebung, die Dynamik, die Einsatzbereitschaft läßt etwas nach, Sie werden ruhiger, nicht weniger aktiv, aber ruhiger. Sie haben mehr Erfahrung und versuchen mehr geistig zu koordinieren, bevor Sie Aktionen setzen. Ob das dann heißt, daß man mehr in Sitzungen ist, das hängt von der Mentalität ab. Ich bin kein Freund von Sitzungen, da geht sehr viel Zeit verloren, obwohl man bei gewissen Gremien dabei sein muß. Ich halte heute sehr viel von einer strikten Trennung von Arbeit und Freizeit. Auch meine amerikanischen Vorgesetzten haben inzwischen akzeptiert, daß ich nicht bereit bin, beim Abendessen noch über das Geschäft zu reden.

Vielleicht bin ich nicht ganz mit allgemeinen Maßstäben zu messen. Ich bin ein ganz begeisterter Läufer. Ich laufe mindestens jeden zweiten Tag 6—10 km das ganze Jahr über. Das ist für mich die beste Entspannung. Und auf diese Erholung nach der Arbeitszeit lege ich jetzt viel mehr Wert als früher.

Der Wirtschaftsingenieur: *Ist Saniped die letzte Firma, die Sie saniert haben?*

H. Bader: Ich hoffe, daß ich die letzten sieben Arbeitsjahre in diesem Haus bleibe. Damit ich aber auch dann noch was zu tun habe, habe ich mit meiner Gattin eine eigene Firma übernommen. Wir besitzen die Firma Belvedere-Textil, und die bauen wir jetzt gemeinsam aus. Ich habe zwar Hobbys, aber das ist eben nur eine Beschäftigung und was ich auch weiterhin brauche, das ist eine Herausforderung, die mir eine dementsprechende Selbstbestätigung gibt.