



ERFOLG AUS DEM KOPF (1/6)

Spirit of Styria | Seite 34, 35, 36, 37, 38, 39 | 21. Februar 2018
Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Melzer PR Group

SPIRIT

WACHS
TUM

TEXT WOLFGANG WILDNER
FOTOS BAUER GROUP, SABINE GRÜN

ERFOLG AUS DEM KOPF

„DAS WICHTIGSTE IST ALLES“, BRINGT OTTO ROISS, EIGENTÜMER UND CEO DER WELTWEIT AGIERENDEN VOITSBERGER **BAUER GROUP**, SEINEN UNTERNEHMERISCHEN ZUGANG AUF DEN PUNKT. NICHTS, WAS NICHT VON BEDEUTUNG WÄRE, WENN ES UM EFFIZIENZ UND ERFOLG EINES UNTERNEHMENS GEHE. EINE STEIRISCHE BUSINESS-ERFOLGSSTORY, BASIEREND AUF GÜLLE.

BAUER GROUP
Beregnungsmanagement,
Waste-Water-Management
sowie Energie-
Management mit Fokus
Biotechnologie
(z. B. Aufbereitung von
landwirtschaftlichem
Abwasser oder
Biogas-Anlagen).
Hauptmärkte: Deutschland,
Frankreich, Mittel-
und Osteuropa (CEE),
China, USA, Australien,
Südamerika.

Es seien viele Dinge gewesen, die schiefgelaufen seien, lässt Otto Roiss die entscheidende Phase um die Jahrtausendwende Revue passieren. *„Wäre es nur ein Punkt gewesen, ich hätte mich gefragt, was ich hier als Sanierer überhaupt zu suchen habe.“* Die Hausbank des 1930 gegründeten weststeirischen Traditionsunternehmens hatte den gebürtigen Salzburger als Sanierer nach Voitsberg geholt. Davor hatte sich der studierte Maschinenbauer und Wirtschaftsingenieur in mehreren leitenden Positionen in technologiebasierten Industrieunternehmen – *„zumeist im Ausland, etwa in Italien und China“* – einen Namen als Troubleshooter gemacht. Mit Güllepumpen und Beregnungsanlagen, die das Kernportfolio der **Bauer-Gruppe** bildeten, habe es davor keine Berührungspunkte gegeben. *„Ich habe mir das Unternehmen ein halbes Jahr lang ganz genau angesehen und in allen Einzelheiten analysiert, bevor ich zusagte.“* Dann, bilanziert Roiss, sei kein Stein mehr auf dem anderen geblieben.

ALLES UMGEKREMPelt

Alles – Produktion, Produkte, Prozesse, Personal, Maschinen, Organisation, Vertrieb, Lieferketten – sei von Grund auf neu gedacht und ausgerichtet worden. Rasch sei es ihm gelungen, dem seit Jahrzehnten dahinvegetierenden Sanierungsfall mit chronisch tiefroten Zahlen wieder positive Perspektiven zu eröffnen und die Null-Linie zu überschreiten. 2003 habe er das Unternehmen gemeinsam mit zwei Kollegen, die allerdings nur geringe Anteile erwarben, und mithilfe der *„Invest Unternehmensbeteiligungs Aktiengesellschaft“* (Invest AG), hinter der die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich steht, im Zuge eines Management-Buyouts übernommen. Roiss hält heute insgesamt rund 45 Prozent der **Bauer GmbH**, die Invest AG beinahe 49 Prozent. Einer der beiden Management-Buyout-Mitgesellschafter kam 2016 bei einem tragischen Verkehrsunfall in Südafrika ums Leben.



ERFOLG AUS DEM KOPF (2/6)

Spirit of Styria | Seite 34, 35, 36, 37, 38, 39 | 21. Februar 2018
Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Melzer PR Group

WIRTSCHAFT / WANDEL / **WACHSTUM** SPIRIT

„STÄNDIG LAUFEN IN MEINEM
KOPF ALLE NUR DENKBAREN
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN
UND TECHNOLOGISCHEN
SZENARIEN AB. SIE BEGLEITEN
MICH BIS IN MEINE TRÄUME.“

OTTO ROISS
CEO, BAUER GROUP



Landwirtschaft 4.0. Sensor- und datengesteuertes Beregnungsmanagement.



ERFOLG AUS DEM KOPF (3/6)

Spirit of Styria | Seite 34, 35, 36, 37, 38, 39 | 21. Februar 2018
Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Melzer PR Group



Roiss, ein, wie im Gespräch deutlich wird, ungemein analytisch und vernetzt denkender und zudem notorisch umsetzungsaffiner Unternehmertyp, gelang es, sein Unternehmen binnen weniger Jahre in eine neue wirtschaftliche Dimension zu katapultieren. „Ich sehe laufend Schrauben, an denen man drehen kann und habe das enorme Potenzial von Anfang an erkannt.“ Deswegen habe er das Unternehmen ja schließlich auch übernommen.

250
MITARBEITERINNEN UND
MITARBEITER SIND BEI
BAUER IN VOITSBERG,
CA. 700 WELTWEIT IN DER
BAUER GROUP BESCHÄFTIGT.

SOFORT WELTMARKT

Sofort begann er die Bauer-Gruppe zu internationalisieren. „Der österreichische Markt hatte einfach nicht die nötige Dimension, um damit das Auslangen zu finden. Heute“, überspringt Roiss die vergangenen 15 Jahre, in denen er sein unternehmerisches Lebenswerk schuf, „verkaufen wir unsere Produkte in 100 Länder.“ Weltweit logischerweise. Eine Marktdiversifikation, die zwar ein aufwendiges Vertriebsnetz – vorwiegend über kooperierende Händler vor Ort, die auch die entsprechenden Service- und Reparaturarbeiten vornehmen und gebrauchtes Equipment eintauschen – erfordert, aber auch Immunmache gegen nationale Marktschwankungen oder (konfliktbedingte) Krisen.

PRODUKTION IN BRASILIEN

Hand in Hand mit der Marktinternationalisierung ging die Standortdiversifikation, teilweise durch Akquisition bestehender Unternehmen, teilweise durch Eigengründungen. Zwischen 2003 und 2007 wurden mit FAN Separator, Eckart Maschinenbau, BSA und Bab Beltec in Deutschland und der Schweiz namhafte Unternehmen und Marken zugekauft, um die Wertschöpfung des Voitsberger Stammhauses gleichermaßen zu erweitern wie zu vertiefen. Produziert wird heute an zwei bayerischen Standorten – im oberfränkischen Marktschorgast nördlich von Bayreuth und im niederbayerischen Schaufling nächst Deggendorf nordöstlich von München. Ein weiterer Produktionsstandort wurde 2016 in São João da Boa Vista, 200 Kilometer nördlich der brasilianischen Megametropole São Paulo, eröffnet. Auf 37.000 Quadratmetern werden hier Pivot-Anlagen und Trommelmaschinen der Type Rainstar für den lateinamerikanischen Markt produziert. Mit bedeutenden Kapazitätsreserven, wie Roiss erklärt.

Es könne, zeigt der Unternehmer Hintergründe auf, mannigfache Gründe geben, sich auch bei den Produktionsstätten international zu exponieren: etwa Transportkosten aufgrund hoher Entfernungen oder



ERFOLG AUS DEM KOPF (4/6)

Spirit of Styria | Seite 34, 35, 36, 37, 38, 39 | 21. Februar 2018
Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Melzer PR Group

Zollbeschränkungen, die einen Export in bestimmte Länder unrentabel werden lassen; die gewünschte Nähe zu Kunden; Kosten von Ressourcen und Prozessen; der internationale Standortwettbewerb; unternehmensinterne Wertorientierungen und Präferenzen, etwa bei Forschung und Entwicklung; oder einfach die Gelegenheit zu einer Akquisition.

MIX AUS ALLEM

Ebenso, wie es immer eine ganze Reihe von Faktoren gebe, die ein Unternehmen erfolgreich machen würden – oder eben nicht: ein Mix aus allem quasi. Die unternehmerische Aufgabe sei es dann eben, alle diese Faktoren ständig im Auge zu behalten, zu evaluieren, zu optimieren. Und wer das in der Industrie nicht tue, komme angesichts minimaler Margen rasch in Bedrängnis. Den Kunden sei, so Roiss, ohnehin wurscht, wo und wie etwas erzeugt werde. Selbst mit dem Argument, es handle sich um europäische, sei es deutsche Qualität, lasse sich heute, wenigstens in dem Bereich, in dem er tätig sei, niemand hinter dem Ofen hervorlocken. „Wir verkaufen

kein Produkt, wir verkaufen einen konkreten Nutzen, der noch dazu nicht immer ganz einfach darzustellen ist. Nur weil wir es produzieren, interessiert sich noch kein Landwirt für ein Güllefass. Er kauft unser Produkt nur dann, wenn es ein Problem löst und ihm dabei auch wirtschaftliche Vorteile bringt.“

VON DER GÜLLE ZUM KREISLAUF

In der Causa Gülle bedeute das: Keiner fahre gerne Gülle spazieren, um sie irgendwo loszuwerden. Also galt es Verfahren zu entwickeln, die aus Abfallstoffen – im Optimalfall – Wertstoffe machen. „Wir denken heute immer mehr in Kreisläufen.“ Die ganze Welt müsse lernen, in Kreisläufen zu denken, ist Roiss überzeugt. „Wir haben unsere Philosophie komplett umgestellt und basierend auf dem Prinzip der Trennung von Flüssig- und Festanteilen ein breites Anwendungsportfolio entwickelt.“ Was seinen Ausgang bei der Gülle genommen hat, kommt heute auch in Komponenten von Biogasanlagen zur Anwendung, in der Lebensmittelindustrie, speziell in Schlachthöfen und fleischverarbeitenden Betrieben zur Be-

17 FIRMEN

umfasst die **Bauer Group**, darunter die deutschen Marken BSA, Eckart, FAN und SGT. Bauer unterhält Produktionsstätten in Voitsberg, Schaufling, Marktschorgast (beide Bayern) sowie São João da Boa Vista nahe São Paulo (Brasilien).



ERFOLG AUS DEM KOPF (5/6)

Spirit of Styria | Seite 34, 35, 36, 37, 38, 39 | 21. Februar 2018
Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Melzer PR Group



Gülle 4.0: Tandem-Aufliegerfass SGT ST30000 mit 30.700 l Volumen für bodenschonende und professionelle Ausbringung.



Separator-Technologie: Herzstück des expandierenden Geschäftsfeldes des „Waste Water Treatments“.

2,5
MIO. HA
FLÄCHE WELTWEIT WERDEN
MIT BAUER-GROUP-
TECHNOLOGIE BERECHNET.

ETWA
50%
DES UMSATZES ENTFALLEN AUF
DEN BEREICH GÜLLE,
WASTE WATER TREATMENT,
UMWELTECHNIK.

handlung der Abwässer, die bei der Maschinenreinigung entstehen, ebenso in Molkereien, bei der Verarbeitung von Stärke, etwa Getreide, aber auch Reis und Kartoffeln, nicht zuletzt bei der Herstellung von Alkohol. Aus den abgeschiedenen Faseranteilen gewonnenes Biogas kann wieder zur Erzeugung des Dampfs eingesetzt werden, mit dem die Maschinen gesäubert werden, was den Einsatz fossiler Energieträger reduziert oder überflüssig macht.

Weitere Anwendungsgebiete: Ställe, die zur Reinigung ausgespritzt werden, die Bodenablagerungen von Aquakulturen. Auch Kläranlagen werden bereits mit Separator-Technologie bestückt, zuletzt sogar ein gigantisches Kreuzfahrtschiff, die „Harmony of the Seas“. Immer werden bei diesem „Waste Water Treatment“ die Festanteile vom Wasser separiert, um z. B. kompostiert, zu Dünger, Einstreu oder Biogas verarbeitet bzw. thermisch verwertet zu werden. Das Wasser kann in den Systemkreislauf oder in die Natur zurückfließen.

GÜLLE 4.0

Längst, schildert Roiss, habe auch Industrie-4.0-Intelligenz in die Systeme Einzug gehalten: sensor- und datengesteuerte Berechnungsanlagen oder die digitale Analyse der chemischen Zusammensetzung der Gülle direkt am Tankwagen, um so die automatische Ausbringung zu steuern – zur Einhaltung gesetzlicher Grenzwerte etwa. Datenrückflüsse können wieder in den Innovationskreislauf eingespeist werden. Immer mehr stünden auch geruchsminimierende Verfahrenskomponenten im Fokus der Innovation. Es sei die, wie Roiss selbstbewusst betont, unangefochtene weltweite Innovations-, Technologie- und Qualitäts-, in weiten Bereichen auch Marktführerschaft, gespeist aus dem chronischen

Willen zur Weiterentwicklung, die dem Unternehmen erst die Zukunft sichere: „Denn das, was wir heute haben, ist in zehn Jahren ein alter Hut.“

Unternehmensführung sei mehr Kunst als Handwerk, nimmt Roiss für sich in Anspruch. Eine Kunst, die man nicht aus Ratgebern erlerne. Daher würden auch viele scheitern – und zwar an vielem. Also gelte es, vieles – besser noch: alles – im Auge zu behalten, laufend zu optimieren, besser, kostengünstiger, effizienter zu werden. Erfolg spiele sich im Kopf ab, sagt Roiss. Ständig liefen dort alle nur erdenklichen technologischen und betriebswirtschaftlichen Szenarien ab. „Sie begleiten mich bis in meine Träume und wichtige Zahlen habe ich selbstverständlich immer im Kopf.“ Ohne Unterlass treibe er Entwicklungen, Prozesse und Abläufe voran – ein Mastermind im eigentlichen Sinn; und nach wie vor rund um die Uhr für das Unternehmen tätig, laufend unterwegs, „ständig überall“, auch wenn er eine schlagkräftige operative Managementstruktur rund um seinen Mitgesellschafter Andreas Schitter an seiner Seite wisse.

MILLIONEN INVESTIERT

Auf dem Weg durch die Werkshallen und den Bürotrakt erschließt sich dem Besucher einiges von der DNA des Unternehmens. Erstaunlich die Wertschöpfungstiefe: Kaum etwas wird zugekauft, auf 38.000 Quadratmetern Hallenfläche – insgesamt beträgt die Grundfläche 14 Hektar – wird gestanzt, geformt, gecuttet und zusammengebaut. Selbst die Rohre werden hier gebogen, aus hochwertigem Bandstahl – eine Frage der Qualität. Batterien modernster CNC-Maschinen bevölkern die Hallen, aber viele Arbeitsschritte werden auch von Hand erledigt. „Wir haben hier in den letzten Jahren investiert wie die Weltmeister.“ 12 Millionen Euro allein in eine neue,



ERFOLG AUS DEM KOPF (6/6)

Spirit of Styria | Seite 34, 35, 36, 37, 38, 39 | 21. Februar 2018
Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Melzer PR Group



Otto Roiss, CEO, Bauer Group

6.000 Quadratmeter große Halle. Ein erheblicher Teil des Stroms komme aus der eigenen Photovoltaikanlage. Von drei Videokonferenzräumen aus wird weltweit kommuniziert. Im Pumpen-Bauer-Universum geht die Sonne nicht unter. Im Freigelände stapeln sich auslieferungsbereit Rohre, Pumpen, Separatoren, Tanks, Fässer und andere Komponenten von Anlagen – sie werden sich demnächst in den Iran, den Irak oder nach Ecuador verabschieden und repräsentieren teilweise Auftragsvolumina von mehreren Millionen Euro.

Im Geschäftsjahr 2016/17 belief sich der Nettoerlös der Bauer Group auf 98,7 Millionen Euro. Heuer werde das Unternehmen einen signifikanten Umsatzsprung machen, kündigt Roiss an. Das Potenzial sei aber noch enorm, blickt er in die Zukunft. „Die asiatischen Märkte wachsen stark, auch Europa und die USA sind noch lange nicht gesättigt, die Themen Beregnung und Waste-Water-Management gewinnen insgesamt immer mehr an Bedeutung.“ Die Zukunft kommt aus dem Schlamm.

ÜBER
90%

DER ERZEUGNISSE GEHEN
IN DEN EXPORT. IN RUND
100 STAATEN IST DIE
BAUER GROUP PRÄSENT.