



➤ **VN-INTERVIEW:** Josef Bayer, Bayer Kartonagen

Josef Bayer: In der Nische gut verpackt

**PERSÖNLICHKEITEN
IM GESPRÄCH**

**Angelika
Böhler**



Das Familienunternehmen Bayer Kartonagen ist in dritter Generation erfolgreich. Nach einem optimalen Wechsel vom Vater zum Sohn leitet jetzt Josef Bayer die Geschicke des Unternehmens.

Die Verpackungsindustrie ist eine Art Konjunkturbarometer, denn verpackt wird, was auch gekauft wird. Wie geht es der Verpackungsindustrie im Moment?

Die vergangenen zwei Jahre waren natürlich auch in unserer Branche von der Krise geprägt. Wir haben die schwierige Zeit relativ gut überstanden, bis auf einen großen Kunden, der die Krise leider nicht meistern konnte. In Zahlen gesprochen mussten wir vor zwei Jahren allein durch den Wegfall eines Hauptkunden etwa 10 Prozent des Umsatzes einbüßen. Das galt es wieder aufzuholen. Mittlerweile sind wir auf einem höheren Niveau als vor der Krise und werden heuer wahrscheinlich einen Umsatz von 11 Millionen Euro erzielen, was eine Umsatzsteigerung von 10 Prozent bedeutet.

Hat die Krise also auch Dynamik in Ihr Unternehmen gebracht?

Ja, das kann man so sagen. Wir sind das Thema Kundenakquise offensiv angegangen und haben neue Vertriebsmitarbeiter eingestellt. Wir kommen traditionell aus einer Branche, die es nicht verlangt hat, dass wir Kunden aktiv suchen. Durch die Krise haben wir nach 85 Jahren Firmengeschichte begonnen, erstmals aktiv auf Kunden zuzugehen. (lacht)

Wie hat sich in den letzten Jahren der Markt entwickelt?

Der Markt wurde enger. Einige Mitbewerber gibt es nicht mehr. Aber diejenigen, die die letzten Jahre überstanden haben, spielen alle in derselben Liga und genau hier müssen wir uns behaupten. Als mittelständisches Unternehmen verfolgen wir dabei ganz bewusst eine Nischenpolitik und versuchen uns mit unseren Spezialprodukten und Serviceangeboten am umkämpften Markt durchzusetzen.

Wie breit muss man als Mittelständler ausgestellt sein?

Es ist Teil unserer Philosophie, mehr als ein Standbein zu haben. Kleine und mittlere Kunden mit ausgefallenen Wünschen sind uns genauso willkommen wie große Aufträge. Auch mit unseren Leistungen decken wir ein breites und individuelles Spektrum ab. So haben wir uns auf den Bereich Großformat spezialisiert - mit diesem Angebot sind wir in der Region die einzigen. Das bedeutet Bedruckung und Verarbeitung großer Kartonbögen bis zu einem Format für die Verpackung eines Fernsehers oder einer Kaffeemaschine.

Eine weitere Nische sind kaschierte Produkte.

Welcher Investitionsbedarf ergibt sich daraus?

Wir sind laufend gefordert, zu investieren - in Technik und vor allem auch in Forschung und Entwicklung. Anfang des Jahres haben wir eine neue Druckmaschine gekauft, die fünf Farben und Lack drucken kann. Mit einem zusätzlichen Aggregat können wir sogar Matt- und Glanz-Effekte erzeugen. Zudem haben wir in die Altpapierentsorgung investiert. Damit können wir den Abfall unserer Produkte direkt dem Recycling zuführen. Früher lief dies über einen Händler, heute machen wir es direkt.

Papier ist ja eine wertvolle Ressource geworden. Bringt die Verwertung mittlerweile sogar Geld?

Papier ist in den letzten Jahren knapp geworden und damit ist auch der Wert gestiegen. China ruft immer mehr Papier aus Europa ab. Dadurch steigt der Preis und das nützen wir aus, indem wir das Recycling und auch die Logistik dafür selber in die Hand genommen haben. Dadurch konnten wir einen wirklich optimalen Kreislauf

erzielen - im Sinne der Nachhaltigkeit und der Umwelt, aber auch wirtschaftlich sinnvoll.

Sie haben vorher von Nischen gesprochen. Wie viele Standbeine benötigt man in dieser Branche, um nicht zu sehr von einem Kunden abhängig zu sein?

Man braucht zum einen verschiedene Märkte, in unserem Fall sind dies Deutschland, Österreich und die Schweiz. Zudem sollte man eine breite Kundenstreuung haben. Branchenmäßig, aber auch in Bezug auf Einzelkunden. Unsere Faustregel lautet, weniger als 20 Prozent des Umsatzes mit einem Kunden zu machen. Aber selbst das ist eigentlich zu viel.

Welche Fähigkeiten braucht ein mittelständisches Familienunternehmen, um sich gegen die großen Konzerne durchzusetzen?

Wichtig ist, dass wir effizient und schnell sind und auf Veränderungen angemessen reagieren können. Zudem müssen wir innovativ sein und unseren Kunden tolle Lösungen anbieten. In diesen Bereichen können wir punkten.

Bayer Kartonagen ist an einem relativ teuren Standort angesiedelt. Sind Billiglohnländer eine Konkurrenz für euch?

In den Auflagengrößen, in denen wir zu Hause sind, rentiert es sich eigentlich nicht, aus Billiglohnländern zu importieren. Wir wollen innovativ sein und Service bieten. Wir haben top ausgebildete Verpackungstechniker, die Erfahrung mitbringen und neue junge Entwickler, die frische Ideen einbringen. In diesem Bereich sind wir also wirklich sehr gut aufgestellt. Auch im Verkauf sind wir seit der Krise sehr aktiv.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter gerade in einer Phase der Veränderungen?

Wir sind ein Betrieb mit weniger als 100 Mitarbeitern,

also eine überschaubare Größe, die menschliche Beziehungen möglich macht. Wir haben die Krise sehr offen kommuniziert, was wirklich gut angekommen ist. Ich selbst bin auch täglich im Betrieb unterwegs und somit in engem Kontakt mit unseren Mitarbeitern.

Sie sind auch Sprecher von V-pack: In Vorarlberg hat man das Gefühl, dass die Verpacker untereinander nicht nur Mitbewerber sind, sondern sich auch sehr gut ergänzen?

Ja, das sehe ich schon so. Natürlich gibt es Konkurrenzsituationen, die wir aber gemeinsam bewältigen. Mit V-pack haben wir eine sehr gute Plattform geschaffen. Wir vereinen 20 Verpackungsbetriebe - angefangen von Flaschen, über Etiketten, Faltschachteln und Wellpappe bis hin zum Transport von Verpackungen. Wir decken hier im Land also fast alle Bereiche ab. Momentan investieren wir verstärkt in die Schiene „attraktiver Arbeitgeber“.

Spürt Ihr hier im Land auch den Facharbeitermangel?

Momentan noch nicht. Wir finden unser qualifiziertes Personal hier im Land. Aber wie gesagt: noch. Die schwachen Jahrgänge kommen und wir stellen uns darauf ein. Als ich den Betrieb übernommen habe, war unsere Führungsmannschaft eher die „alte Garde“, die nach und nach in Pension gegangen ist. In dieser Zeit haben wir sehr intensiv begonnen Lehrlinge auszubilden. Wir waren damals die ersten im Land, die Verpackungstechniker ausgebildet haben und erhielten schon zahlreiche Zertifikate als „Ausgezeichneter Lehrbetrieb“.

Bayer ist ein Familienunternehmen in dritter Generation. War es für Sie immer klar, dass Sie die Firma des Vaters übernehmen?

Ich hatte als Kind alle Möglichkeiten. Mir wurde angeboten, in den Betrieb

„Effizienz und Innovation, Service und Schnelligkeit entscheiden im Wettbewerb gegen Große.“

einzu steigen, aber es war nie ein Muss. Mein Vater hatte früher keine Wahl. Er musste den Betrieb übernehmen und wollte das seinen Kindern nicht zumuten. Ursprünglich wollte ich Mediziner werden. Allerdings war meine schulische Karriere nicht allzu erfolgreich. Ich habe dann in Innsbruck eine Lehre als Drucker gemacht und bei diversen Praktika im Ausland Erfahrung gesammelt. Danach bin ich in den Familienbetrieb eingestiegen und bin seither mit Herz und Seele dabei.

Ihr Vater war eine starke Persönlichkeit. Wie hat sich der Generationswechsel gestaltet?

Mein Vater hat mir sehr viel Freiheit gelassen und mir ermöglicht, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Allerdings frage ich ihn heute noch oft nach seiner Meinung. Ich kann es jedem nur wünschen, dass der Generationenwechsel so abläuft wie bei uns. Wir hatten keinen Vater-Sohn-Konflikt und ich denke, besser kann man eine Übergabe nicht lösen.

Bayer Kartonagen ist eine traditionelles Familienunternehmen. Welche Neuerungen haben Sie in nächster Zeit geplant?

Die nahe Zukunft wird wahrscheinlich auch in der Verpackungsindustrie relativ stürmisch werden. Wir streben ein moderates Wachstum an, möchten aber nicht zu schnell wachsen, sodass die Organisation nicht darunter leidet. Unser Ziel sind etwa 10 Prozent Wachstum im Jahr.

Danke für das Gespräch.



➤ **JOSEF BAYER**

Geboren: 1.10.1961, Lustenau
Familie: zwei Kinder, Lebenspartnerin mit Tochter
Ausbildung: Volksschule Lustenau, Privatschule Mehrerau, Lehre als Drucktechniker in Innsbruck, Praktika in Deutschland und USA
Karriere: 1984 Eintritt in Josef Bayer GmbH, seit 1994 Geschäftsführer
Produkte: Bedruckte Faltschach-

teln, Verpackungen aus Karton und kaschierter Wellpappe
Unternehmen: Umsatz 2010: 10 Mill. €, 90 Mitarbeiter, 8 Lehrlinge, Produktion in Lustenau
Märkte: Österreich, Deutschland, Schweiz, Liechtenstein, Italien
Engagements: Jagd als Bezirksjägermeister Dornbirn und LJM-Stv., V-pack-Sprecher, Aufsichtsrat Raiffeisenbank Lustenau