

Tageblatt-Interview mit Unternehmer Hans Georg Näder zum 90-jährigen Bestehen der Duderstädter Otto-Bock-Firmengruppe

„Das ist die Stunde der Familienunternehmen“

1919 gründete der Orthopädie-mechaniker Otto Bock eine Firma für Prothesen und orthopädischen Produkte in Berlin. 90 Jahre später präsentiert sich das Familienunternehmen als Marktführer der Prothetik. Mit Inhaber Hans Georg Näder sprach Ilse Stein, Ulrich Lottmann und Hanne-Dore Schumacher.

Tageblatt: Ist Otto Bock heute noch das Unternehmen, das Ihr Großvater 1919 gründete?
Näder: Otto Bock ist heute ein völlig anderes Unternehmen. 1919 als klassisches Start up gegründet, hatten Otto Bock und Gleichgesinnte die Idee der Versorgung von Kriegsversehrten. Heute sind wir ein weltweit aufgestellter mittelständischer Konzern, der ganz anders als zu Gründerzeiten aussieht.

In den vergangenen 90 Jahren gab es Weltkrieg, Kalten Krieg, Weltwirtschaftskrise und Globalisierung. Warum hat gerade Ihr Unternehmen das überstanden?
Mein Vater und ich haben viel darüber philosophiert, ob Otto Bock ohne diese Geschichte heute da wäre, wo das Unternehmen ist. Einer der einschneidendsten Momente in der Firmenhistorie ist die entschuldigungslose Enteignung und die Flucht der Familie aus Königsee nach dem Krieg. Das war ja keine Firmenverlagerung, es war ein Unternehmensverlust, ein Vermögensverlust und Neuanfang. Mein Vater, Max Näder, hat in Duderstadt bei Null angefangen. Das zeigt: In jedem Risiko steckt auch eine Chance.

Wie konnten Sie diese Chance nutzen?
Ich würde nach 90 Jahren Firmengeschichte das Fazit ziehen: Entscheidend ist der Faktor Mensch. Damit sind wir übrigens ganz modern. Auf meinen vielen Reisen – 2008 war ich 200 Tage unterwegs – habe ich mit Menschen aus unterschiedlichsten Ländern über die Finanzkrise und die Weltwirtschaft gesprochen. Auch da fokussieren sich die Hoffnungen auf den Faktor Mensch, die Bedeutung des einzelnen im Team und die daraus resultierenden Erfolge. Wenn wir uns darauf besinnen, ist auch die aktuelle Systemkrise wieder eine Chance für die Weltwirtschaft.

Sie waren schon früh in die Weltwirtschaft involviert. Ihr Vater ist schon vor 50 Jahren mit der Firma ins Ausland gegangen. Gleichzeitig sind Sie bekannt als ein Verfechter von „Made in Germany“. Ein Widerspruch?

Nein, das gehört zusammen. Nach der wichtigsten Entscheidung Max Näders, mit der Firmenneugründung überhaupt weiterzumachen nach Enteignung – als evangelische Flüchtlinge im katholischen Eichsfeld, bei den Rahmenbedingungen in der Nachkriegszeit, mit einer schwierigen Finanzierungssituation – war die frühe Internationalisierung mit dem Start von Otto Bock in den USA eine weitere Schlüsselentscheidung für das Unternehmen. Heute kann man sagen, wir sind ein Langstreckenflugzeug mit drei Triebwerken: Faktor Mensch, Innovation und globale Präsenz. Als Familienunternehmen war für uns ‚gestaltete‘ Globalisierung das Thema. Wir sind nie mit der Otto-Bock-Familie um die Welt gezogen und haben dann irgendwann, wie andere, festgestellt, dass wir hier in Deutschland hervorragende Rahmenbedingungen und her-

vorragende Facharbeiter haben. Wir haben von Anfang an auf Globalisierung bei gleichzeitiger Treue zu den Heimatstandorten Duderstadt, Königsee und Wien gesetzt.

Sie bezeichnen Wien als Heimatstandort. Warum ist Wien für Sie so wichtig?
Auch wieder wegen des „Faktors Mensch“. Einer unserer führenden Entwicklungsingenieure damals, Herr Horwart, war Wiener, der in Duderstadt totunglücklich war. Er wollte zurück in seine Heimat. Mein Vater ist dem Mitarbeiter gefolgt. So entstand der Entwicklungsstandort Wien.

Ein typisches Beispiel für das Vorgehen Ihres Unternehmens?

Ja. Die Suche nach leichteren Materialien für die Orthopädie-technik führte zur Gründung der Otto Bock Kunststoff. Die Suche nach besserer Intercompany-Communication zur Ausgliederung unserer IT-Abteilung in den 90er Jahren und zur Gründung der Sycor. Der Erfolg zeigt sich heute. Die Göttinger Tochter wird 2009 mit mehr als 300 Beschäftigten einen Umsatz von 40 Millionen Euro erzielen und weitere Unternehmen dazu kaufen. Teil der Firmengeschichte ist es, dass wir uns immer wieder auf eine neue Lage eingestellt haben. Auch da spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle: Die Entscheidung meines Vaters, vom Euzenberg wegzuziehen, in Duderstadt an der Max-Näder-Straße eine neue Fabrik auf die Beine zu stellen und parallel Orthopädie und Kunststoff aufzubauen, hat mit der Entscheidung zu tun, als nicht mehr ganz junge Eltern noch Nachwuchs zu bekommen. Meine Mutter war 40, mein Vater 48. Er habe sich für den Neubau entscheiden können, weil ein Stammhalter da war, sagt mein Vater. Das setzte sich fort in dem Vertrauen, das mein Vater in mich gesetzt hat, als er mir mit 28 Jah-

sengang platzte. Und heute, vor dem Hintergrund der Weltfinanzkrise, reflektieren wir täglich darüber, was wäre gewesen wenn...? Expansion mit Börsenkapital, mit zwei, drei Hedgefonds an Bord, damit wäre zumindest das

geschehen, die eine Firma hoch verschulden und nicht zum Unternehmen stehen. Die Stärke unserer Gruppe ist auch, dass wir durch unser Reporting und Controlling ganz nah am Geschehen sind und damit wäre das der Inhaber des Unternehmens

strukturen sind gefragt. Die Leute wollen wissen, woran sie sind. Vor dem Hintergrund von Unsicherheiten in etlichen Branchen bekommen wir im Moment exzellente Bewerbungen. Alte Werte wie Vertrauen und Verlässlichkeit oder mein Lieblingsspruch ‚Nicht mäkeln, sondern machen‘ sind jetzt gefragt. Vieles bei dieser Krise ist Psychologie. Ich wünsche mir von der Politik mehr psychologisches Geschick, das Vertrauen gibt und Mut macht.

Wenn Sie langfristig als Familienunternehmer denken, stellt sich die Frage: Welche Ihrer Töchter übernimmt?

Ich bin jetzt 47 und – wenn auch schon mit vielen Meilen auf dem Tacho – habe vor, das Unternehmen noch 20 Jahre zu führen – so Gott will. Ich möchte die beiden Mädels (Julia 18, Georgia 11) sich entwickeln lassen. Ich sehe meine Verantwortung als Inhaber des Unternehmens und als Vater, den beiden Mädchen die Welt zu zeigen und ihnen soziale Kompetenz nahe zu bringen. Dann werden das vielleicht tolle Managerinnen oder erfolgreiche Unternehmerinnen oder einfach nur glückliche junge Frauen, die ihren Zielen nachgehen. Das Allerwichtigste für das Unternehmen sind wohlwollende Gesellschafter in der kommenden Generation, die pro Unternehmen denken. Schon jetzt sind wir so aufgestellt, dass, falls ich mal ausfalle, die Führung klar definiert ist. Alles andere wäre fahrlässig.

19 Jahre an der Firmenspitze hinter sich, 20 Jahre vor sich – Sie sind mittendrin. Was haben Sie noch vor?

Es ist immer noch sehr span-

„... schon mit vielen Meilen auf dem Tacho“

nend. Ins Unternehmen mit 25, dann mit 28 die volle Verantwortung für ein damals schon global aufgestelltes Unternehmen. Wenn ich vor 20 Jahren manchmal abends bei meinem Freund Sabri saß, habe ich gedacht: Na, geht das gut? Seitdem hat sich soviel verändert: fast fünfmal mehr Mitarbeiter, ganz andere Umsatzdimensionen, ganz andere Spannweiten, ganz andere Inhalte. Eine Zeitreise, die einem Raketenritt gleicht.

Wo führt der Raketenritt hin?

Wir haben viel Spannendes vor, technologisch, bei den Investitionen, in der Ausbildung, mit der ‚Otto Bock Academy‘. Im Juni erfolgt die Eröffnung des ‚Science Centers‘ in Berlin, die weltweit einzigartige Bühne für neue Technologie für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen. Unsere Themen werden durch den demografischen Wandel zunehmend heraustreten aus dem Bereich der Behinderten und in die Mitte der Gesellschaft gestellt. Wir werden Technologien anbieten zur Linderung von Krankheiten wie Osteoporose, Schlaganfall, Arthrose oder Diabetes. Dabei ist das ‚Science Center‘ ein Meilenstein in die Zukunft von

Otto Bock. Der Standort Wien wird massiv erweitert, 20 Millionen werden dort investiert.

Wie sehen die Pläne für den Heimatstandort Duderstadt aus?

Wir werden Duderstadt ganz modern umbauen. Die Verwaltung wird inhaltlich und architektonisch neu ausgerichtet. Analog zu Berlin und mit ähnlicher Architektur entsteht in Duderstadt ein neues Zentrum, in dem die Academy untergebracht und die Produktausstellung neu präsentiert wird. Dabei ist die Infrastruktur sehr wichtig, ich denke etwa an die Ortsumgehung Waake. Alle, die täglich durch dieses Nadelöhr müssen, wissen, was ich meine. Ich denke aber auch an die Umgehung Duderstadt. Wenn sie kommt, führt sie quasi durch unseren Hinterhof. Der Weltmarktführer Otto Bock braucht dann ein neues Gesicht. Bis 2010/2011 wird das neue Zentrum für Produkte, Service und Ausbildung entstehen. Und technologisch stehen wir 2009 vor dem größten Feuerwerk an Innovationen: Neben ActiGait kommt die nächste Beinprothesen-Generation, ganz neue myoelektrische Handprothesen und der mechatronische Fuß.

Wie sieht ihre persönliche Motivation für die nächsten 20 Jahre aus? Diese Innovationssprünge, diese neuen Technologien sind für mich der größte Motivator. Dahinter steckt auch Spielfreude. Man muss Spaß haben an dem, was man tut. Mich fasziniert, wie man mit modernen Technologien die Mobilität von Menschen begleiten kann. Unsere Arbeit hat dabei auch viel mit Ethik und Emotion zu tun.

Werden Sie, wird das Unternehmen in Duderstadt bleiben? Gibt es eine Standortgarantie?

Den Standort Duderstadt muss man betrachten wie ein Instrument in einem Orchester. Er funktioniert nur im Zusammenspiel mit den anderen Standorten weltweit. So sehe ich auch mein persönliches Leben hier. Ich bin durch und

durch Eichsfelder. Am wohlsten fühle ich mich hier aber immer dann, wenn ich aus New York, London, Paris und Peking komme. Was das Unternehmen betrifft: Hier in Duderstadt ist das Headquarter – und das wird auch, zumindest solange ich das Unternehmen leite, so bleiben. Hier finden wir extrem verlässliche Rahmenbedingungen vor, die gerade in diesen verrückten Zeiten einen hohen Stellenwert haben. Bei aller Globalisierung werde ich hier lebenslanglich meinen ersten Wohnsitz behalten.

Foto: Heiko Meyer/laif

Jahr 2008 ein sehr kritisches geworden.

Sie sprechen die aktuelle Krise an. Bleibt Otto Bock verschont?

Die Otto-Bock-Gruppe hat 2008 den besten Umsatz und das beste Ergebnis in der Firmengeschichte erzielt (siehe Kästen). Die Gruppe ist währungsbereinigt gewachsen um acht, die HealthCare um 8,5 Prozent. Ein toller Erfolg des gesamten Teams. Für 2009 haben wir für die Gruppe ein zehnzehntes Wachstum budgetiert, aber auch einen kleinen Abschwung beim Automotiv-Zulieferer Kunststoff.

Muss die HealthCare die Kunststoff unterstützen?

Nein. In einer Strategiesitzung haben wir die Perspektiven ausgelotet. Wir glauben, dass die Kunststoff inklusive der Technogel und einiger Bereiche der Medizintechnik durch das Jahr 2009 durchmarschieren wird. Dass es für den Automobilzulieferer-Bereich ein anspruchsvolles Jahr wird, ist uns klar. Es ist jedoch ein Riesenunterschied, ob eine Otto Bock Kunststoff eingebunden ist in einen gesunden mittelständischen Familienkonzern oder ob Privatequity-Heuschrecken die Ei-

nehmens nicht getrieben ist von kurzfristigen finanziellen Zielen wie ein Investor. Wir denken langfristig und glauben, dass wir im Bereich Kunststoff und Chemie mit unseren Zukunftsthemen tolle Marktchancen haben.

Sie wollen organisch wachsen. Sind auch Zukäufe avisiert?

Jede Krise hat eine Chance. Wir werden die Gelegenheit nutzen, Akquisitionen im nächsten Jahr durchzuführen. Im Bereich Medizintechnik waren viele Unternehmen überbeuert, und das hat sich jetzt wieder relativiert. Wir sind im Ausland unterwegs und bereiten Käufe für 2009 vor.

Welche Firmen haben jetzt echte Überlebenschancen?

Die Unternehmen, die eine gute Eigenkapitalbasis und ihre Liquidität zusammen gehalten haben. Das ist die Stunde der Familienunternehmen. Ich kenne eine ganze Reihe von Inhabern geführten Unternehmen, die auf Einkaufstour gehen.

Ist das Familienunternehmen ein Zukunftsmodell?

Absolut. Zwei Dinge gibt es, die zurzeit punkten: Vertrauen und Verlässlichkeit. Stabile Inhaber-



Interview im Duderstädter Headquarter: Pressesprecher Rüdiger Herzog, Hans Georg Näder und Chefredakteurin Ilse Stein. AT

„Entscheidend ist der Faktor Mensch“

OTTO BOCK

Die Firmengruppe Otto Bock hat 2008 eine Gesamtleistung von 617,7 Mio. Euro erzielt. Das währungsbereinigte Wachstum beziffert der Vorstand mit 8 Prozent. Im abgelaufenen Geschäftsjahr beschäftigte der Konzern 4505 Mitarbeiter weltweit. Die Otto Bock HealthCare machte 2008 einen Umsatz in Höhe von 481,8 Mio. Euro, währungsbereinigt wuchs das Unternehmen mit 3888 Beschäftigten weltweit um 8,5 Prozent. Für das laufende Geschäftsjahr peilt Otto Bock HealthCare ein Wachstum von 10 Prozent an.