

**MENSCHEN & MÄRKTE**  
VON DIETMAR MASCHER



„Tassilo Gruber kümmert sich als Manager auf Zeit um angeschlagene Unternehmen.“

# Wie man eine Modellbahn auf Schiene bringt

**Tassilo Gruber: Der Sanierer macht mit Roco und Fleischmann wieder Gewinne**

Höchste Eisenbahn! Das war das Motto, als der **Raiffeisenverband Salzburg** vor vier Jahren **Tassilo Gruber** engagierte. Der als Sanierer und Interimsmanager bekannt gewordene Kremsmünsterer übernahm mit einem Team die Geschäftsführung bei der maroden **Modellbahn GmbH**. Das Unternehmen, das unter dem Namen **Roco** und **Fleischmann** Modelleisenbahnen herstellt, war von 2005 bis 2017 immer wieder mit größeren Problemen konfrontiert, schlitterte in die Insolvenz und erlebte erbitterte Prozesse zwischen ehemaligen und neuen Eigentümern. 2017 übernahm Raiffeisen und holte Gruber.

Dieser hat im Unternehmen den Umsatz seit 2018 nicht nur von 35 auf rund 70 Millionen Euro verdoppelt, sondern auch die Spur in die Gewinnzone wiedergefunden. Das Unternehmen hält bei rund fünf Prozent Ebit-Marge (Gewinn vor Steuern).

Die Modellbahn wurde 1960 gegründet, stellte zunächst Kunststoffprodukte wie Sandkübel her und begann 1967 mit der Fertigung von Modelleisenbahnen. 2008 wurde die Firma Fleischmann übernommen. Die Marken Roco und Fleischmann haben unter Modellbahn-Fans einen guten Namen, weil sie detailtreue Nachbauten großer Bahnen sind und diese hochwertig erzeugt werden. „Wir haben das Programm gestrafft und die beiden Marken mit unterschiedlichen Spurweiten klar positioniert“, sagt Gruber. Dazu wurden Abläufe, Kosten und Ertragslage verbessert. Daneben werden die Bahnen digitalisiert. Der überwiegende Teil lässt sich bereits mit dem Handy steuern.

Die Pandemie hatte für das Unternehmen mit dem Hauptsitz in Bergheim (Salzburg) Vor- und



„Mitarbeiter radikal zu kündigen, bringt nichts. Vielmehr fängt der Fisch beim Kopf zu stinken an. Viele Firmen werden Opfer schwerer Managementfehler.“

■ Tassilo Gruber

Nachteile. Die Kunden waren mehr zu Hause und konzentrierten sich auf ihr Hobby, das ob der Qualität der Produkte durchaus kostspielig ist (die Hauptzielgruppe sind Männer über 40). Gleichzeitig fielen aber etliche der 940 Mitarbeiter in der Produktion aus.

Im größten Werk in Vietnam arbeiteten daraufhin 160 Mitarbeiter acht Wochen lang und wohnten in Zelten auf dem Werksgelände. Die Prototypen und der Werkzeugbau werden in Gloggnitz (Niederösterreich) erledigt, in der Slowakei gibt es ein Werk, in Rumänien werden die Teile montiert.

„Mache das nicht mehr ewig“

Für den Rekordinternationalen im Faustball, der Vize-Weltmeister und Europameister wurde und einer der bekanntesten Faustballer des Landes war, ist die Sanierung der Modellbahn ein weiterer Schritt in seiner Karriere. Möglicherweise auch sein letzter als Sanierer, sagt der 65-Jährige. „Ich werde das nicht mehr ewig machen.“

Begonnen hat Gruber seine Karriere gemeinsam mit dem heutigen **KTM**-Chef Stefan Pierer. „Wir haben uns damals um **Koflach** und **Eternit** gekümmert und dabei viel gelernt“,



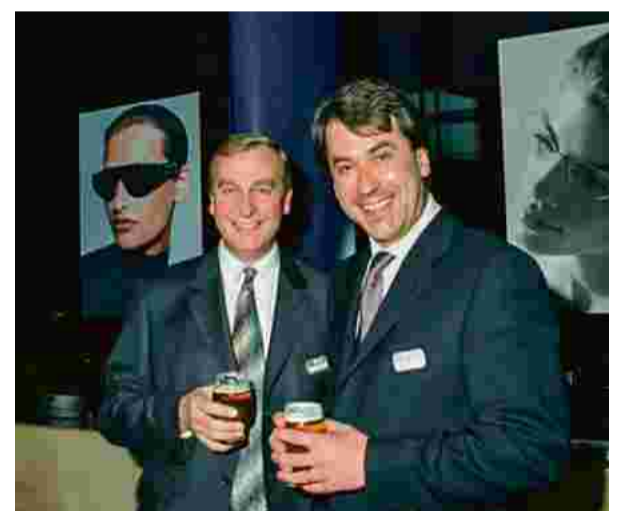
Ab 2018 hat Tassilo Gruber die Modellbahn GmbH zurück in die Gewinnzone gelotst.

Foto: Modellbahn



Gruber war Faustball-Rekordinternationaler.

Foto: Strinzel



In den Anfängen mit KTM-Chef Stefan Pierer

Foto: Studio 7

sagt er heute. Auch bei KTM hat Gruber gearbeitet. Es folgte ein zehnjähriges Intermezzo als Vorstand beim oberösterreichischen Brillenhersteller **Silhouette**.

Danach konzentrierte er sich wieder auf Sanierung und bot als Manager auf Zeit seine Dienste an. Etwa beim Autozulieferer **Pollmann** in Niederösterreich, wo er heute Chef des Aufsichtsrats ist (auch beim Fensterkonzern **IFN** sitzt Gruber dem Aufsichtsrat vor). Oder bei **HTI** und deren Problemtochter **Gruber & Kaja** („Leider ein verfahrenere Karren“), zuletzt bei der Großwäscherei **Wozabal**, die letztlich in die Insolvenz musste,

weil sich Banken und Eigentümer nicht einigen konnten.

Aber wie saniert man überhaupt ein Unternehmen? „Wichtig ist eine schnelle Ursachenforschung. Es geht in der Regel um Organisationsstrukturen und Prozessverbesserung, aber nicht um Kahlschläge und radikalen Mitarbeiterabbau. Cost cutting ist oft der falsche Weg“, sagt Gruber. Die Mitarbeiter seien in den Betrieben nicht das Problem. „Der Fisch fängt tatsächlich beim Kopf zu stinken an. Viele Firmen sind Opfer schwerer Managementfehler“, sagt Gruber.

Einer der größten sei zu glauben, mit viel mehr Umsatz und niedri-

geren Preisen könne man das Ruder herumreißen. „Ich halte mich nicht für klüger als andere. Aber systematische Ursachenforschung und rasche Veränderungen von Strukturen helfen“, sagt Tassilo Gruber im Gespräch mit den OÖ-Nachrichten.

**Vom Sport gelernt**

Vom Leistungssport habe er auch als Manager und Sanierer profitiert. „Im Sport kann man nicht sagen, ich habe fast gewonnen. Das zählt einfach nicht. Und wenn man besser sein will als die anderen, muss man es sich fest vornehmen und mehr tun als die anderen.“

WERBUNG

## Mit Blue Shield ein cybersicheres Geschäftsjahr

Präventiv und vorausschauend statt Betriebsausfall durch Hackerangriffe

So viel ist sicher, die Internetkriminalität wird auch 2022 immens steigen.

Mit zunehmenden Digitalisierungsschritten, bedingt auch durch die Corona-Krise, wurden zwar viele Projekte schnell umgesetzt, aber der Absicherung von Bedrohungen aus dem Internet wurde zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

„Daher rechnen wir mit einem erneuten, signifikanten Cybercrime-Anstieg mit alten Tricks, aber auch mit neuen Methoden“, warnt Alois Kobler, Unternehmensgründer von Blue Shield Security aus Leonding. Auch Oberösterreich zählt bereits einige Unternehmen, die Opfer groß angelegter Cyber-Attacken wurden und schmerzvoll erfahren mussten, was es heißt, wenn plötzlich Daten gesperrt

sind, nichts mehr geht und Lösegeld erpresst wird. Um Unternehmen und deren Kunden davor zu schützen, muss Cybersecurity daher auf allen Ebenen Priorität bekommen. „Es ist wichtig, dass die betriebliche IT-Landschaft einem Realitätscheck unterzogen wird“, empfiehlt Avi Kravitz, Cyber-Security-Partner der Firma Blue Shield. „Unsere Lösung ist in einer Mittagspause eingerichtet und bietet seit Jahren effektiven Schutz vor neuen Angriffen“, empfiehlt Kobler.

**Sicherheit mit Blue Shield Umbrella – Technologie aus Österreich**

Das in Oberösterreich ansässige Unternehmen hat ein weltweit einzigartiges IT-Sicherheitsprodukt namens Blue Shield Umbrella entwickelt, das

vor Cyberattacken schützt und auch ergänzend zu bereits bestehenden Sicherheitssystemen verwendet werden kann. Dabei handelt es sich um ein cloudbasiertes System, das auf Basis künstlicher Intelligenz Bedrohungen bereits vor dem Eindringen in das Netzwerk ausschließt. Der Ansatz besteht darin, niemandem im Internet zu vertrauen, dynamisch nur sichere Domains zuzulassen und damit Schadsoftware erst gar nicht ins System zu lassen.

**Kontakt:**  
**Blue Shield Security GmbH**  
Kornstraße 7a; A-4060 Leonding  
Telefon: +43 732/ 211 922  
E-Mail: office@blue-shield.at  
blue-shield.at



„Mit einem Testlauf die IT-Sicherheitssysteme überprüfen“, dazu raten Unternehmensgründer Alois Kobler (l.) und Cyber-Security-Experte Avi Kravitz von Blue Shield Security.

Foto: Wau-Effekt/Celia Ritzberger