



FOTOS: HARALD RICHTER TEXT: MAG. ALEXANDER KOHL

# EIN ORIGINAL IM UNRUHESTAND

Dietrich Mateschitz nannte ihn ein „Alpha-Tier“.

Manfred Mautner-Markhof kämpfte um seine Dienste.

Mario Plachutta verriet ihm seine persönlichsten Erfolgsgeheimnisse. Veit Schalle bezeichnet ihn heute noch als einen seiner besten Geschäftsfreunde, und Herbert Prohaska schwärmt von ihm als einstigen genialen Fußballstrategen.

Eine prominente Riege an Laudatoren, die sich hierzulande wirklich sehen lassen kann. Alle schwärmen sie von einem Mann: Rudi Semrad, seines Zeichens langjähriger Österreich-Geschäftsführer der Swatch Group. Sein Boss, der legendäre

Nicolas Hayek senior – Gründer und Leader der Swatch Group – rief ihn sogar liebevoll „mein Schla-Wiener“. Ob alle Attribute, die man ihm so über die Jahre beigefügt hatte, auch tatsächlich zutreffen würden, könne er nicht beurteilen, meint

Semrad selbst. Eines aber ist sicher: Seit dem ersten Tag in diesem Jahr ist er Neo-Pensionist.



# INTERVIEW

Rudi Semrad, Manager im Ruhestand

## Knallharte Beißer werden à la longue nichts reißen

**VERKAUFEN: Was macht Ihrer Meinung nach einen erfolgreichen Manager aus?**

Rudi Semrad: Der soziale Aspekt. Die knallharten Beißer werden à la longue nichts reißen. Alle erfolgreichen Menschen, die ich kennengelernt habe, haben eine ausgeprägte soziale Ader und sind übrigens auch große Genussmenschen. Da gibt's eine Verschränkung.

**Welche Tipps würden Sie in punkto Mitarbeiterführung geben?**

Ich glaube, solchen Dingen wie „Führungsstil“ und „Motivation“ wird generell viel zu viel Wert beigemessen. Und wie viele Seminare es dazu gibt ... Für mich ist das eine sich wiederholende abgedroschene Geldbeschaffungsquelle für Trainer. In einer Führungsposition zählt vor allem eins: ein korrekter Mensch zu sein. Ich kann doch nicht einen Mitarbeiter andauernd mo-

tivieren müssen. Das kann einfach nicht sein. Aber: Ich muss vorleben. Und: Erfolg muss da sein. Erfolg gibt Drive.

**Wie also stellt sich dieser Erfolg am Schnellsten ein?**

Ich hab mal Mario Plachutta gefragt: Wie führst du deine Leute? Er hat gesagt: „Ganz einfach. Ich sag allen Kellnern: ‚Mir ist wurscht, was ihr macht's, aber wir wollen die Kohle des Gastes.‘“ Das ist zwar reduziert, aber bringt's auf den Punkt. Natürlich muss sich der Gast wohlfühlen, dann gibt er Geld aus. Natürlich muss der Koch gut kochen. Die Putzfrau super putzen. Der Kellner sich dementsprechend aufführen. Dann kommt der Erfolg wie von selbst. Da fällt mir jetzt auch das Stichwort „Spendertainment“ ein, eine Wortschöpfung vom Swatch-Gründer Nicolas Hayek sen.: „Man gibt Geld aus und hat Fun dabei.“



**VERKAUFEN: Wie war der Pensionsschock?**

Rudi Semrad: *Den gab's gar nicht (lacht). Ich hab im Moment nicht weniger zu tun als vorher. Ich bin immer noch dabei, mich zu Hause zu organisieren. Zum Beispiel musste ich mir zum ersten Mal seit mehr als 30 Jahren ein Auto kaufen. Ich hatte ja jahrelang Firmenautos ...*

**Zusätzlich sind Sie auch noch als Berater tätig und moderieren bereits zum sechsten Mal den VBC-Kongress ...**

*Ja. Ich hätte es auch nicht geschafft, von einem Tag auf den anderen alles liegen und stehen zu lassen.*

Rudi Semrad ist der Inbegriff eines Top-Managers der österreichischen Sorte. Fleiß, Disziplin, das Wissen um Strategie und Taktik. Und: der nötige Schmäh. Sein verschmitztes Lächeln strahlt von Anfang bis Ende unseres Gesprächs in die

Räumlichkeiten des Restaurants Tutendörfel an der Donau, wo wir uns an einem verregneten Nachmittag zum Kaffee treffen. Manchmal schwenkt sein Blick aus dem Fenster und gleitet mit der Strömung flussabwärts ... Man spürt den Erfolg vieler arbeitsreicher Jahre, den Stolz über Erreichtes, die stille Freude auf das Kommende.

### Rotzfrech

Begonnen hat Rudi Semrads berufliche Laufbahn in der Werkstatt. Bereits im Alter von 13 Jahren begann der Jüngste von vier Brüdern eine Schlosserlehre in der Nähe seines Elternhauses in Döbling. Mit 17 hatte er bereits die Werkstatt

übernommen und spezialisierte sie auf Möbelschlosserarbeiten. Am Tag führte er – noch ohne Führerschein – Möbel quer durch die Stadt. Am Abend spielte

er Fußball für den Nußdorfer Athletik Club in der zweithöchsten österreichischen Liga. Seine Gegner: unter anderem Hans Krankl und Herbert Prohaska.

Dann kam der IT-Boom auch im beschaulichen Wien der 60er Jahre an. Rudi Semrad sprang sofort auf und stanzte drei Jahre lang Lochkarten für Sperry Rand Univac. „War doch zu langweilig“ für den jungen Wilden, und eines Tages fand er sich vor der Tür von Procter&Gamble wieder. Ein Freund hatte ihm ein Vorstellungsgespräch verschafft. „Ich bin da rotzfrech hingegangen – im Wissen, die nehmen nur Akademiker. Und ich hatte nicht mal Matura.“ Am selben Tag noch wurde er eingestellt. Sieben Jahre lang ging er durch die P&G-Schule. Er lernte die Gesetze der Welt des Markenmanagements, wirkte bei der Neuschaffung des österreichischen Konsumartikelmarktes mit und erlebte die Veränderung der Verkaufsprozesse durch Trade-Marketing und Retail-Ready Packaging.

*Führungsseminare sind abgedroschene Geldbeschaffungsquellen für Trainer.*





## Auf Augenhöhe

Eines Tages lief ihm Veit Schalle, der spätere Generalbevollmächtigte des Billa Konzerns, über den Weg ... „Das war im Merkur in der Nähe des Hanappi Stadions“, erzählt Semrad. „Ich wollte parken, und er war gerade dabei, Einkaufswagen zusammenschieben. Ich hab mich furchtbar über ihn aufgeregt, weil er mir den Platz verstellt hat. Erst später hab ich gehört, er wäre der Marktleiter.“

Für Rudi Semrad war und ist es ein ungeschriebenes Gesetz, jedem Menschen auf Augenhöhe zu begegnen. So bekam auch Veit Schalle hin und wieder seine Meinung zu hören. „Nur deshalb verstand ich mich prächtig mit ihm. Alle anderen haben sich ja hingekniet, wenn sie mit ihm gesprochen haben“, sagt Semrad.

Nicht so vorteilhaft aber kam diese Einstellung bei einer anderen, gerade am Anfang stehende Unternehmergröße an:

**VERKAUFEN: Es gab damals auch eine sehr interessante Begegnung mit Dietrich Mateschitz, der einen COO für Red Bull suchte. Sie waren in der Endauswahl ...**

*Rudi Semrad: Ja, er hat mich zu Gesprächen in die Schweiz und nach Fuschl eingeladen. Ihm hat gefallen, dass ich aus sehr einfachen Verhältnissen gekommen bin. Dass es in meiner Karriere eine konstante rote Linie gab und mir nichts geschenkt wurde. Dass ich ein „Unternehmer“ und kein „Unterlasser“ bin.*

**Wie sind die Gespräche verlaufen?**

*In meiner Karriere gibt es eine rote Linie, und mir wurde nichts geschenkt.*



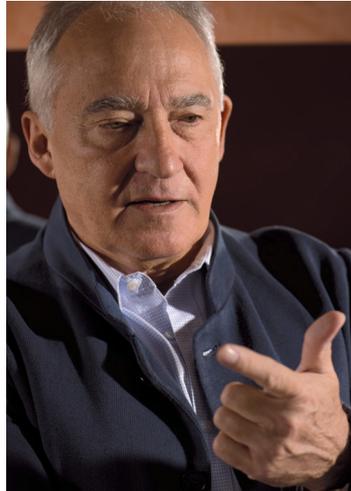
*Naja, ich hab meine Zweifel über die eine oder andere Sache geäußert. Zum Beispiel fand ich die damalige Werbekampagne mit Strichzeichnungen und Otto Schenks Stimme nicht dem jungen Zielpublikum entsprechend. Ich sagte: „Das müsste man*

*meiner Meinung nach ändern.“ Das scheint ihm nicht gefallen zu haben. Nun, zehn Tage später hat mir DM dann persönlich am Telefon gesagt: „Ich glaube,*

*es ist nicht gut, wenn zwei Alphatiere aufeinanderprallen.“ Das war wie eine Adelnung für mich.*

## Allwissende Hosenscheißer

Mut. Sich etwas trauen. Zwei der obersten Prinzipien Semrads. „Ruhig auch ▶



einmal hinfallen und wieder aufstehen.“ So wie er es auch jedes Jahr als Moderator den Teilnehmern der VBC-Kongresse mitgibt: „Das Wichtigste ist, sein Wissen und Können anzuwenden. Nicht als allwissender Hosenscheißer in die Geschichte eingehen, sondern tun! Das macht den Unterschied aus – auch - oder gerade - im Verkauf.“

Apropos Hosen... Nach sieben Jahren „P&G-Windeln und Waschmittel verklopfen“ hatte Rudi Semrad – spätestens nach seinem großen Pampers-Launch Ende der 70er – endgültig genug davon.

Ab sofort sollten auch nicht mehr Babypos, sondern Frauen- und Männerhände seine Verkaufsschlager tragen. Denn Semrad zog es ins Uhrengeschäft. Er wechselte zum Uhrengroßhändler Weiner und hatte sich schon bald einen Namen in der Branche gemacht. Und der war so groß, dass ihn Nicolas Hayek persönlich zur Swatch Group holen wollte. Semrad war begeistert und sagte sofort zu. Da gab es aber noch eine Konkurrenzklausele im Vertrag mit Uhren Weiner. Was also tun – ein Jahr lang? „Aus Zufall laufe ich in der Zeit dem Manfred Mautner-Markhof über den Weg, den ich noch von früher gut kannte. Er fragt mich sofort, ob ich nicht in die Schöller-Bank wechseln will. Ich frage: ‚Was soll ich in einer Bank?‘ Er meint:

*Ich kann doch nicht einen Mitarbeiter andauernd motivieren müssen.*



„Bau unseren Münzhandel wie ein Markenprodukt auf!“ Letztlich hab ich dann aber zugesagt.“

**Zirkusdompneur statt Geschäftsführer**

Semrad lief ab sofort mit „genagelten Schuhen über die Freyung“ und stieg als Quereinsteiger sofort im B-Level der Schöllerbank-Hierarchie ein. Bei Vorstandssitzungen notierte er sich heimlich unter der Tischkannte die nicht verstandenen Wörter auf einen Zettel: „Ich hatte keine Ahnung von dem Ganzen!“

Nach drei Monaten aber hatte er den Münzhandel der Bank vollkommen umgekrempelt und vier neue Geschäftsfelder aufgestellt. Nach fünf Monaten war man profitabel, nach sechs boomte das Geschäft. Nach einem Jahr wollte die Bank Semrad nicht mehr gehen lassen. Doch der wollte zurück zu seiner Leidenschaft ...

**VERKAUFEN: Was fasziniert Sie so an Uhren?**

*Rudi Semrad: Uhren sind einfach Emotion. Eine Uhr ist fast immer ein Geschenk. Aber Uhrmacher sind eben keine Marketer. Ich schon. Ich konnte mein Wissen mit dem des Uhrmachers*

**PROFILER**

<b>ZEIT:</b>	SCHÖN	<b>ALTE</b>	<b>SCHULE:</b>	LANGWEILIG	<b>VERKÄUFER:</b>
GLÜCKSGEFÜHL	<b>EITEL:</b>	BIN	ICH	<b>RUHESTAND:</b>	UNRUHESTAND
<b>TOPMANAGEMENT:</b>	VERANTWORTUNG	<b>WEITBLICK:</b>	ENORM	<b>ALTES</b>	<b>EISEN:</b> ROST
<b>MITARBEITER:</b>	SELEKTION	<b>MODERN:</b>	IST	<b>VERGÄNGLICH</b>	<b>ENDE:</b> WEITE FERNE

verschmelzen. Und dann entstanden so tolle Produkte mit viel Leidenschaft, Wissen und Präzision. (Nimmt seine Uhr ab.)

### Wer hat ihnen diese Uhr geschenkt?

Der alte Hamilton-Chef. Hamilton war eine von 19 Marken der Swatch Group. Ich war ja eigentlich angestellt als Zirkusdompteur und nicht als Geschäftsführer. Ich hatte 19 Brand Manager und jeder von denen kämpfte für seine Marke. Ein Mensch hat schließlich nur zwei Handgelenke.

Wie ging es Ihnen als Topmanager mit ausgeprägtem Ego in dem sehr strikt geführten Familienbetrieb der Swatch Group? Mussten Sie da ihr Ego auch unterordnen?

Nicolas Hayek hat mich vor 20 Jahren aufgenommen und mich immer „Schla-Wiener“ genannt. Auch das hab ich als Adelsprädikat angenommen. Er gilt ja in der Schweiz fast als Halbgott. Das kann man hier bei uns in Österreich gar nicht abschätzen. Letztlich hab ich immer fast alle meine Initiativen bewilligt bekommen.

### Wir haben ein Problem!

Mehrfach wurde Rudi Semrad auch gefragt, ob er nicht nach Deutschland gehen wolle, um einen größeren Markt zu übernehmen. „Ich geh doch nicht von Wien nach Frankfurt!“ War seine einstudierte Antwort, die immer mit einem herzhaften Lachen auf der Gegenseite quittiert wurde. Eines Tages aber rief Nicolas Hayek in angespannter Stimmung in Wien an: „Lieber Rudi, wir haben ein Problem!“ Immer wenn „Lieber Rudi“ beim Vornamen angesprochen wurde, wusste der, jetzt war kein Einspruch mehr möglich ... „Treffen wir uns morgen um neun Uhr früh in Frankfurt!“ Am Nachmittag darauf war Semrad eingetragener Geschäftsführer für Deutschland. „Von Montag bis Donnerstag war ich dann interimsmäßig Deutschland-GF und Freitag/Samstag hab ich Österreich gemacht. Aus „interim“ wurden fast drei Jahre. „In der Zeit hab ich etwas sehr wichtiges gelernt: ‚Leben heißt Auswählen‘. Das ist von Robert Musil aus dem Mann ohne Eigenschaften. Ich hab bemerkt, ich bin unglaublich kräftig und fit, aber irgendwann muss man auch schlafen und was anderes tun – letztlich bin ich eben auch ein Genussmensch. ‚Leben ist Auswählen‘ ist dann für mich zu einer Maxime geworden.“

Nick Hayek Junior wählte dann im letzten Dienstjahr Semrad ebenfalls. Und zwar dessen Handynummer: „Lieber Rudi, wir haben ein Problem!“ hieß es wieder. Und „Lieber Rudi“ bekam noch in seinen letzten Dienstmonaten ein Megaprojekt umgehängt. Wieder war er Swatch Group-Feuerwehrmann. Diesmal in der Türkei. Er sollte die Markenstrukturen am türkischen Markt etablieren – bottom-up. „Unmöglich!“ dachte er zuerst. Eine völlig zerstörte Uhrenbranche, ein gigantischer Schwarzmarkt und die türkische Mentalität: Ein

„Leben ist Auswählen“ ist für mich zu einer Maxime geworden.



Gemisch zum Verzweifeln für Luxusmarkenartikler. Nicht so für Semrad. Schon nach wenigen Monaten hatte er alle wichtigsten Händler im Boot für seine Konzepte. „Ich habe die einfach bei ihrer Ehre gepackt“, erklärt er stolz. „Sie gefragt, was sie vom Uhrenmarkt in Zürich, Wien oder Paris halten. Ihnen klar gemacht, dass das Angebot in Istanbul und der gesamten Türkei Schrott ist: ‚Und jetzt kommen wir und drehen den türkischen Markt gemeinsam vollkommen um!‘ Nach dieser Ansage waren alle sofort dabei“, schmunzelt Semrad. Auch sein letzter großer Coup war perfekt.

### Opas Erbe: Fußballtricks und eine Uhr

#### VERKAUFEN: Wie war Ihr letzter Arbeitstag?

Rudi Semrad: Völlig unspektakulär. Ich musste mein Auto abgeben und hab meine Tochter gebeten mich abzuholen. Ich hab bis zur letzten Minute gearbeitet und noch mit Nick Hayek am Telefon über meinen Ruhestand gealbert, in dem er sowieso wieder genügend Aufgaben für mich finden wird. Daher war es für mich auch kein wirklicher Abschied.

#### Was werden Sie am meisten vermissen?

Ich glaube, die Uhren. Ich hab noch gar nicht darüber nachgedacht, aber danke für die Frage ... Die neuen Kollektionen. Die Basler Messe. Das Diskutieren darüber, was ein Renner werden könnte. Die Schönheit. Das werd ich am meisten vermissen.

#### Sie werden auch demnächst Großvater.

#### Haben Sie sich schon vorbereitet auf Ihre neue Tätigkeit?

Nein. Aber ich glaub, ich werde es schaffen mein Enkerl zu wickeln – ich hatte ja auch lange genug Pampers-Schulungen ... Außerdem wird es ein Bub, und ich kann ich ihm da natürlich die besten Fußballtricks beibringen und werde ihm sicher seine erste Uhr schenken

Ein Mensch hat schließlich nur zwei Handgelenke.



RUDI SEMRAD

**Geboren:** 26. November 1948, Wien Döbling  
**Ausbildung:** Möbelschlosser 1962-1971, Procter&Gamble 1973-1979, Swatch Group 1994-2013  
**Lieblingsfarbe:** blau/türkis  
**Lieblingfilm:** Rat mal, wer zum Essen kommt  
**Lieblingstier:** Hund  
**Auto:** (derzeit gefahren) BMW  
**Familie:** verheiratet, eine Tochter