

Management Focus

NR. 3/05 NOVEMBER 2005, ERSCHEINT DREIMAL JÄHRLICH. © HMC

DR. H. C. THOMAS STRAUMANN

«WENN ICH EIN INTERESSANTES PROJEKT ERKENNE, DANN WÜRDEN ICH ES AM LIEBSTEN SOFORT UMSETZEN.»



Die Erfolgsgeschichte der Firma Straumann ist eng mit der Person von Thomas Straumann verbunden. Sein Pioniergeist und seine Macherqualitäten haben entscheidend zum Erfolg der Unternehmensgruppe beigetragen. Diese zählt heute auf dem Gebiet der oralen Implantologie zu den Marktleadern. Als Anerkennung für die enge Zusammenarbeit mit der Wissenschaft erhielt Thomas Straumann letztes Jahr den Ehrendoktor der Medizin der Universität Basel.

Herr Straumann, Sie sind ein erfolgreicher Unternehmer. Was treibt Sie an?
Ich bin ein unternehmensfreudiger Mensch, ein Macher-Typ. Immer offen für neue Ideen und Herausforderungen. Wenn ich ein interessantes Projekt erkenne, dann würde

ich es am liebsten sofort umsetzen. Ich muss mich dann selbst wieder etwas bremsen. Dass ich zuviel mache, ist wohl gleichzeitig auch eine kleine Schwäche.

Was bereitet Ihnen Mühe?
Unwohl wird es mir, wenn ich den Durchblick nicht habe. Wenn sich Sachen in tausend Richtungen verlaufen oder zu komplex werden. «Keep it simple». Ich bin ein Freund von einfachen Strukturen, von ganz klaren Konzepten und Abläufen, die überschaubar und umsetzbar sind.
Und wo wird's schwierig im zwischenmenschlichen, emotionalen Bereich?
Ich lege grossen Wert auf Ehrlichkeit und Offenheit. Ich weiss, dass ich etwas zu gutmütig sein kann, was auch gelegentlich ausgenutzt wird. Ich bin vielleicht zu offen, höre zu lange zu, obwohl ich schon von vornherein sagen könnte, dass zum Beispiel ein Projekt keinen Sinn macht oder für mich nicht in Frage kommt.

Sie haben die Welt bereist. Wie weit hat sich dadurch Ihre Einstellung verändert?

Der Kontakt mit verschiedenen Kulturen, insbesondere mit Japan, hat mich geprägt. Vor allem die gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz, andere Ideen, andere Kulturen und andere Lebensphilosophien auch aktiv zu verstehen. Ich habe mich intensiv darum bemüht. So habe ich viel gelernt, das ich auch in der eigenen Kultur umsetzen kann. Es geht nicht darum, Ideen einfach zu kopieren. Man kann viel Positives und Negatives herausspüren und für sich selbst zu Nutzen machen.

Sie wurden mit dem Ehrendoktor der Medizin der Universität Basel für Ihren Pionier- und Experimentiergeist belohnt. Ihre Reaktion?

Diese Auszeichnung ist eine grosse Ehre. Für mich war extrem wichtig, das Zusammenfügen von Wirtschaft und Wissenschaft vermehrt aktiv

anzugehen. Eine Erfahrung, die allen Beteiligten nur Vorteile bringt. Es gäbe soviel zu tun, so viele Parallelen, Gemeinsamkeiten und Synergien, die man gegenseitig nutzen könnte, um schneller von A nach B zu kommen. Anstatt aneinander vorbei zu handeln.

Sie haben mit 42 Jahren bereits viel erreicht. Wie gehen Sie mit der Popularität um?

Ich liebe den Rummel um meine Person nicht. Das liegt mir nicht. Ich staune aber immer wieder, wie wenig ich in der Öffentlichkeit erkannt werde. Vielleicht zeigen es die Leute auch nicht, dass sie einen kennen. Das schätze ich sehr. Ich bin vom Naturell her eher der ruhige, zurückgezogene Mensch. Es ist mir nicht wichtig, an vorderster Front zu stehen, quasi mit der Fahne voraus. Wichtig ist, was hinten nachkommt, was gemacht und umgesetzt wird.

Doch können Sie der Öffentlichkeit nicht einfach ausweichen.

Es ist klar, man muss damit umgehen können. Ich habe das gelernt, als wir mit der Firma Straumann an die Börse gingen. Doch lege ich grossen Wert darauf, dass ich mich in meine Privatsphäre, meine eigene Welt, zurückziehen kann.

Menschen wollen personifizierte Erfolge. Als Macher können Sie sich nicht verstecken.

Man kann gleichwohl Macher sein und aktiv vorausmarschieren, aber auf der anderen Seite sich als Person auch wieder zurückziehen nach dem Motto: Die Arbeit ist getan und jetzt haben wir gute Leute, die das weiter führen. Es ist nie einer allein, der



Erfolg hat. Es sind immer viele, die dazu beitragen. Einer steht halt dann zuvorderst.

Werden Sie mit Neid konfrontiert?

Ich muss gestehen, ich habe dieses Gefühl relativ selten. Neid treffen sie überall auf der Welt, egal, wo sie sind. Sie können im Kleinen erfolgreich sein oder im Grossen, sie haben immer Neider. Vielleicht spüre ich das nicht so stark, weil ich gerade mit den beiden Hotels «Bellevue» in Gstaad und «Drei Könige» in Basel auch die Öffentlichkeit

daran teilhaben lasse. Das wird von den Menschen erkannt und geschätzt.

Erfolgreiche Leute haben immer Neider! Woher kommen diese negativen Gefühle?

Neider sind oft Leute, die nicht gewillt sind oder nicht den Mut haben, selber etwas an die Hand zu nehmen. Das muss ja nicht ein Hotelprojekt sein. Es gibt tausend andere Sachen, die man verwirklichen kann. Aber es braucht Leute dazu, die bereit sind, ein Risiko einzugehen.

Sie sind mit der Firma Straumann Risiken eingegangen und haben in den 90er-Jahren den Durchbruch geschafft. Wie umschreiben Sie ihr Erfolgsrezept? Eines ist klar. Wir haben früh erkannt, dass wir auf einem Gebiet tätig sind, das unwahrscheinliches Wachstumspotenzial hat. Wir haben auch erkannt, dass das Gebiet des Zahnersatzes durch Implantate ein sehr junges und entwicklungsfähiges Gebiet ist. Deshalb haben wir bewusst auf die Implantologie gesetzt. Und zwar auf den technischen Bereich, was die Produktentwicklung anbe-

langt, aber auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung der Anwender.

Welches waren in der Firmenentwicklung die grössten Hürden auf dem Weg zum Erfolg?

Nobel Pharma, heute Nobel Biocare, hat als federführende Firma die Implantologie salonfähig gemacht. Wir kamen etwas später. Die erste Hürde war, die Anwender zu überzeugen, dass es nebst dem Bränemark-System auch das ITI-System von Straumann gibt, das anders funktioniert, auf einer anderen Philosophie basiert. Wir waren zu Beginn ein Nobody im Markt. Doch hat uns auch hier die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft stark geholfen.

Und welche Rolle spielte die Marktdurchdringung?

Die zweite Hürde war Amerika. Den nordamerikanischen Markt müssen sie auf unserem Gebiet nun einfach haben, sonst bleiben sie ein Nischenplayer. Ich behaupte dies, auch wenn nicht alle diese Meinung teilen. Nordamerika ist derjenige Markt mit dem grössten Entwicklungspotenzial – nebst Ländern, die sich neu öffnen. Diese Hürde war sehr hoch, weil die Systeme in Amerika zum Teil einfach etwas anders funktionieren.

Sie verfügen heute über einen Marktanteil von 28%, Nobel Biocare über 33%. Dass Straumann Weltmarktführer werden möchte, nutzen die Medien geschickt aus. Ist Marktführerschaft entscheidend für die Zukunft? Mir persönlich ist es egal, ob wir die Nummer eins oder zwei sind. Weltmarktführerschaft ist das Ziel des heutigen Managements. Wichtig für mich ist die Kontinuität und Langfristigkeit, und nicht um jeden Preis möglichst schnell die Nummer eins zu werden.

Da kämpft die Firma auch mit den Tücken bzw. «Sachzwängen» der Börse ...

Als börsenkotierte Gesellschaft sind sie unter einem gewissen Druck. Sie sind in ihrer Entscheidungsfindung eingeschränkt. Heute müssen sie alles begründen und mit Zahlen belegen, damit es in der Wirtschaftswelt überhaupt eine Chance hat und nicht abgeschossen wird. Das ist ein Riesenproblem.

Ist es nicht unverständlich, wenn das 18% Umsatzwachstum der Firma Straumann in den Medien als «enttäuschend» bewertet wird?

Unglaublich, wie da sofort reagiert wird. 18% Wachstum auf einem relativ hohen Niveau ist doch kein schlechter Leistungsausweis...

Wie beurteilen Sie die Leistung von Heliane Canepa, der Chefin Ihres grössten Konkurrenten Nobel Biocare?

Ich habe selbst mit Frau Canepa nicht viel zu tun gehabt. Es ist beachtlich, was sie aus Nobel Biocare gemacht hat. Diese Firma war früher sehr innovativ, wurde dann aber sehr träge und hat sich lange auf den Lorbeeren ausgeruht. Frau Canepa hat einen grossen Anteil daran, dass sich das Unternehmen heute wieder erfolgreich und innovativ präsentiert. Und diese Firma ist nicht so einfach zu schlagen. Nobel Biocare wird auch heute noch gelegentlich unterschätzt. Dem stimme ich überhaupt nicht zu. Die Firma leistet Beachtliches.

Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Firma Centervision?

Bei Centervision sind all meine Beteiligungen zusammengefasst. Es ist aber kein Think Tank, bei dem 10 Leute um den Tisch herum sitzen und sich fragen, was wohl noch interessant sein könnte. Ich habe neben Straumann auch noch die Firma Medartis, die wir 1997 gegründet haben, im Bereich Kiefer, Gesichts- und Handchirurgie. Es ist interessant, macht Medartis doch die

genau gleiche Entwicklung durch wie damals Straumann. Es besteht jedoch nicht der gleiche Wachstumsmarkt wie bei Straumann.

Centervision löst sicherlich auch Anfragen aus, ob Sie sich an Firmen oder Geschäftsideen beteiligen möchten?

Ich beschränke mich auf Geschäftsideen und Aufgaben, wo ich selbst etwas einbringen kann. Das ist mir wichtig. Wenn ich mich finanziell engagiere, dann möchte ich mich auch mit meiner Zeit und meinem Wissen einbringen. Ich mache keine reinen Finanzinvestments. Das Gebiet muss mich faszinieren, und man muss etwas bewegen können. Primär interessieren mich die Medizinaltechnik und der High-Tech-Bereich. Ich bleibe hier ganz klar bei meinen Wurzeln als gelernter Feinmechaniker.

Wie sehen Sie die Zukunft der Schweiz als Pionierland?

Es ist schade, wenn ich sehe, wie viele Ideen vorhanden sind, aber nicht umgesetzt werden, weil die Rahmenbedingungen nicht gegeben sind. Wir müssen Jungunternehmern – und die gibt es zweifelsohne – mehr Chancen geben, sonst werden wir mit der Zeit mit dem Standort Schweiz ein Problem bekommen. Wir sind auf dem besten Weg dazu.

Herr Straumann, herzlichen Dank für das Gespräch.

Sie finden alle HMC-Interviews unter:
www.moser-hmc.ch/pub_fokus.html

3 Jahre HMC

Pionier mit Vorbildcharakter !

Thomas Straumann hat mit 42 Jahren bereits Beachtliches geleistet. Er steht für einen Unternehmergeist, der unserem Land gut tut. Und uns ermutigt, unseren eigenen Weg zu gehen, wenn wir vom Ziel und dessen Erreichbarkeit überzeugt sind. Dabei müssen wir gelegentlich unsere «Komfortzone» verlassen und Risiken eingehen. Thomas Straumann ist trotz seiner Erfolge ein zurückhaltender und in seiner Art bescheidener Mensch geblieben. Eine Persönlichkeit, die beeindruckt und motiviert.

Apropos «Motivation». Der Artikel auf der letzten Seite stützt die Aussagen von Thomas Straumann. Es braucht motivierte Menschen, um Spitzenleistungen zu erzielen. Dass dabei das Management eine entscheidende Rolle spielt, zeigt die Gallup-Studie deutlich auf. Diese Ausgangslage bestärkt die Firma HMC, Themen, die auf die «unternehmerische Fitness» von Führungskräften abzielen, ins Zentrum ihres Wirkens zu stellen.

Herzlich,


Heinrich Moser



Die Führungskräfte sind gefordert!

Erstmals führte der renommierte Markt- und Meinungsforscher Gallup Deutschland die «Engagement Studie» in der Schweiz durch. Auch wenn Mitarbeitende in der Schweiz im Vergleich zum deutschsprachigen Ausland besser abschneiden (siehe Grafik), so zeigt die Studie doch ein ernüchterndes Bild mit viel Potenzial für Verbesserung.

Nur gerade 22% der Beschäftigten sind hoch engagiert und leisten für das Unternehmen Überdurchschnittliches. Mehr als zwei Drittel machen «Dienst nach Vorschrift» und leisten weit weniger, als sie eigentlich könnten. Die restlichen knapp 10% haben die «innere Kündigung» bereits vollzogen.

Untersuchungen weisen nach, dass Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung bessere Resultate erzielen: d.h. höhere Umsätze und Gewinne erwirtschaften, bessere Kundenbindungsergebnisse und ein stärkeres Firmenimage erzielen, weniger Stress und geringere Fehltagelast nachweisen wie auch eine geringere Fluktuationsrate und weniger Arbeitsunfälle aufweisen. Dass der Schweiz

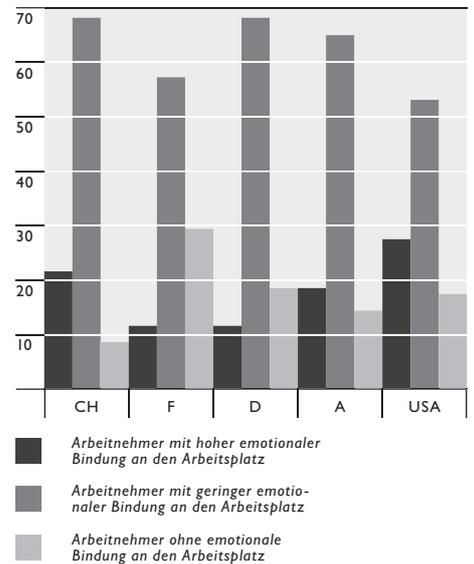
jährlich dadurch ein Geschäft von rund 50 Mrd Franken entgehen soll, unterstreicht die Bedeutung des persönlichen Engagements der Mitarbeitenden.

Das Management ist gefordert, das sich als Folge von Restrukturierungen und unternehmerischen Neupositionierungen selbst immer wieder neu orientieren und auch motivieren muss. Gemäss Gallup-Institut gelingt es knapp der Hälfte der Führungskräfte nicht, die Mitarbeitenden für die Zukunft des Unternehmens zu begeistern. Ein deutliches Alarmsignal.

Fazit: Die Führungskräfte sind über die Dimension und Tragweite der emotionalen Bindung bzw. der persönlichen Motivation weiter zu sensibilisieren und von der Bedeutung der «weichen Faktoren» zu überzeugen. Bei den Mitarbeitenden, aber auch bei sich selbst. Zudem muss es der Unternehmensführung künftig besser gelingen, Mitarbeitende im richtigen Job zu positionieren. Die Führungsqualität steht auf dem Prüfstand – sei es nun im Rahmen von Auswahlverfahren oder Entwicklungsprozessen. Es ist Aufgabe des Managements, «Führung» zum permanenten Thema im Unternehmen zu machen, d.h. die Führungsqualität zu messen

Wie engagiert sich der Mitarbeiter?

Angaben in %. Quelle: Gallup-Institut 2003-2005, Handelszeitung 6.7.05



und deren Umsetzung gezielt weiter zu entwickeln. Erst das nachhaltige Zusammenspiel von Potenzial und Performance, die bewusste Kopplung von Anforderung und Entwicklung, der Einklang von persönlichem Commitment und Zielklarheit führt das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft.

HMC – das Firmenprofil im Überblick

Das Leistungsspektrum der Firma HMC fokussiert auf der bewussten Stärkung der «brennenden» Entwicklungsbereiche im Unternehmen. Das Management Consulting

mit den sechs Leistungsschwerpunkten verfolgt das Ziel, die unternehmerischen Anforderungen und die Entwicklung der Menschen unter aktiver Einbindung der Betroffenen wirkungsvoll und praxisnah in Einklang zu bringen. Die unternehmerische Fitness der Menschen – insbesondere der

Führungskräfte – wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor (Abb. «Leistungen»).

Potenziale erkennen, Menschen fördern, Unternehmen stärken. Dieser Leitsatz ist die treibende Kraft der Firma HMC – in einem bewährten Netzwerk ausgewiesener und führungserfahrener Spezialisten. HMC als Management Consultant setzt sich zum Ziel, diejenigen Themen und Zusammenhänge mit der grössten Wirkung auf die erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu erkennen und die daraus abgeleiteten Schritte in vertrauensvoller Partnerschaft mit dem Kunden engagiert und konsequent umzusetzen. Weitere Informationen finden Sie unter www.moser-hmc.ch.

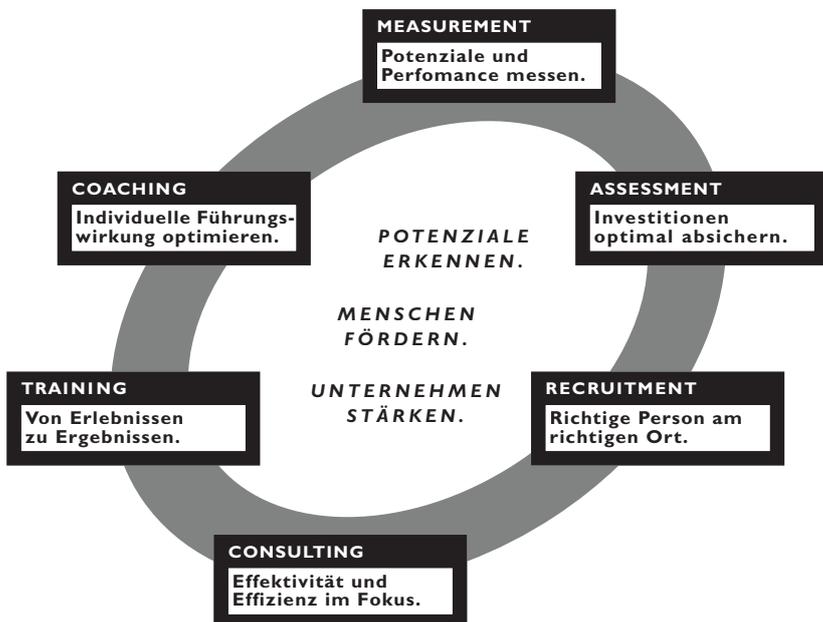


Abb.: «Leistungen»

Dr. Heinrich Moser Consulting HMC

Steinenring 60
CH-4051 Basel
Telefon +41.61.283 9590
Telefax +41.61.283 9593
info@moser-hmc.ch
www.moser-hmc.ch