INNOVATIONEN AUS DER INDUSTRIE 01.09.2017

Aesculap feiert 150-jähriges Bestehen – Interview mit Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Michael Ungethüm



Sie waren mehr als 32 Jahre Vorstandsmitglied bei Aesculap. Am Ende Ihrer Dienstzeit – 2009 – hatten Sie den Umsatz des Unternehmens um den Faktor 20 auf über eine Milliarde Euro gesteigert. Hätten Sie gedacht, dass Sie so erfolgreich sein würden?

Nein. 1977 hatte Aesculap einen Umsatz von 110 Mio. DM. Während der folgenden Jahre hatte ich stets die Zielmarke von 1 Mrd. DM im Visier. Doch bereits 1999 erreichten wir diese Marke. Dann ging die Entwicklung von Aesculap sehr dynamisch voran. Und acht Jahre später, also 2007, betrug der Umsatz mehr als 1 Milliarde Euro.

Heute redet man im Management gern von der „Take-Home-Message". Was war nach drei Jahrzehnten Aesculap die Botschaft, die Sie für sich mit nach Hause genommen haben? Wie hat Sie diese Zeit geprägt?

Hier ist zum einen die Bedeutung von Kontinuität im Management zu nennen. Entscheidend war für mich, nicht nur das Ergebnis für morgen vor Augen zu haben, sondern die solide Grundlage für übermorgen zu schaffen. Zum anderen ist es das Thema „Nachhaltigkeit". Sie ist der Schlüssel zum langfristigen Erfolg und die Voraussetzung für dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg und Zukunftsfähigkeit.

Wenn Sie an Ihre Karriere bei Aesculap zurückdenken, gab es eine Hoch-Zeit oder eine Erfolgsgeschichte, die Ihnen in besonderer Erinnerung geblieben ist?

Ohne Zweifel: Aesculap ist mein Leben. Ich kann mich nicht erinnern, dass es auch nur einen Tag gegeben hat, an dem ich nicht gern an meinen Arbeitsplatz gegangen wäre.

In den rund 30 Jahren meiner Tätigkeit bei Aesculap waren die größten Errungenschaften, durch Innovation als treibende Kraft in wichtigen Produktbereichen Schrittmacherfunktion zu übernehmen: in der Endoprothetik: Benchmark-Factory und Standortsicherungsvertrag

a)Einstieg in die regenerative Medizin, und dies sehr effizient und nachhaltig

b)Aesculap -Akademie (Sharing Expertise)

Und umgekehrt, gab es ein Tief oder eine schlimme Phase, an die Sie sich noch erinnern?

Naturgemäß ist mein Weg nicht nur auf dem Gipfelkamm von Erfolgen gelaufen, sondern hat auch die unvermeidlichen „Mühen der Ebene" mit sich gebracht. Hier ist der Einstieg in die Lasertechnik zu nennen. Trotz allergrößter professioneller Vorbereitung und Anstrengungen war kein wirtschaftlicher Erfolg beschieden. Dieses Produktsegment wurde dann schließlich – relativ profitabel – verkauft.

Sie sagten einmal: „Unternehmerisch besaß ich (bei Aesculap) die Freiheit, die man braucht, um selbst zu gestalten und um meine Visionen und Ziele umzusetzen." Was waren diese Visionen und Ziele?

Ich bin kein Anhänger der kurzlebigen modernen Managementlehren mit ihren flotten Anglizismen und meist vordergründigem Menschenbild. Vorbilder für Führung und effektive Zusammenarbeit finde ich eher in der Regel des Heiligen Benedikt oder in den klassischen Grundsätzen, mit denen Karl der Große sein Reich lenkte.

Ich weiß natürlich, dass Vieles auf meinem Lebensweg einfach Fügung, Glück, Gelegenheit war. So war es auch bei meiner Position bei Aesculap / B. Braun. Unabhängig von persönlichen, fachlichen Voraussetzungen war es auch eine Frage der Gelegenheit. Es gehört auch Glück dazu, ein entsprechendes Angebot zu erhalten. Und ich konnte bei Aesculap den Weg machen, der mein Leben in umfassender Weise sinnvoll und erfolgreich hat werden lassen. Erfolgreich, weil ich mich auch mit Prof. L. G. Braun im Gleichklang der Werte und der inneren Orientierung wusste. Und ich bin dankbar, dass Prof. Braun mir stets den nötigen Spielraum gelassen hat. Ich denke, es war nicht zum Nachteil des Konzerns.

Sie sind gebürtiger Münchner und mit 33 Jahren nach Tuttlingen gekommen. Sie sind in Tuttlingen heute fest verwurzelt und haben sich immer für den Standort stark gemacht. Ist Tuttlingen für Sie eine Heimat geworden?

Tuttlingen ist seit 1977 der Mittelpunkt meines beruflichen und privaten Lebens, weil wir uns hier im Kreis von Freunden wirklich beheimatet fühlen und in dieser Stadt – so Gott will – wohl auch dem Ende unserer Tage entgegengehen werden. Wir haben als Familie hier Wurzeln geschlagen, sind mit den Menschen und der Kultur vertraut.

Darüber hinaus gehört für mich Kunst und Kultur, Wissenschaft, Bildung, Religion und öffentliche Wohlfahrt, die sich gemeinsam im Umfeld des Unternehmens befinden, mit der besonderen Förderung der wirtschaftlich Starken eines Gemeinwesens rechnen können, seit Beginn meiner Tätigkeit bei Aesculap zu meinen vornehmsten Aufgaben.

Aesculap und auch ich persönlich verstanden uns als „Bürger der Gesellschaft" und waren uns damit unserer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung immer bewusst.

Zu Ihrem 60. Geburtstag im Jahr 2003 haben Sie die Aesculap-Ungethüm-Stiftung ins Leben gerufen. Ziel der Stiftung ist es, junge Mediziner aus Asien durch ein Stipendium an renommierten Universitätskliniken mit deutschen Operationsverfahren vertraut zu machen, sodass sie bei ihrer Rückkehr in ihre Heimat das Wissen um die erlernten Verfahren weiter geben. Warum der Fokus auf asiatische Studenten?

Bei meinen vielen Reisen in die USA und nach Asien konnte ich immer wieder feststellen, dass vor allem asiatische Ärzte in den USA hospitierten, und dann nach Rückkehr in ihr Heimatland das erworbene Wissen und die damit verbundenen Produkte zur Anwendung brachten. In Anbetracht der Marktgröße „Asien" und des damit verbundenen äußerst dynamischen Wachstums erschien es mir angebracht, wenn mehr als bisher junge Chirurgen aus Asien in Deutschland hospitieren und sie nach Rückkehr Multiplikatorenfunktionen übernehmen.

Woher kommt Ihr ausgeprägtes soziales und gesellschaftliches Engagement? Hat die christliche Nächstenliebe schon in Ihrem Elternhaus eine Rolle gespielt?

Es muss eine tiefere Beziehung da sein zu dem, was man tut. Nur wer etwas mit Leidenschaft tut, kann es in meinen Augen weit darin bringen.

Wie motiviere ich mich in schwierigen Zeiten? Ich schöpfe Kraft aus der Freude an meiner Aufgabe, an meiner Familie und aus meinem Glauben.Das feste Herz, Vertrauen in die Zukunft, Zuversicht in aller Ungewissheit, die Hölderlinsche Gewissheit, dass da, wo Gefahr droht, zugleich das Rettende wächst, haben mir immer geholfen und mich geleitet.

Jene Worte von Papst Benedikt XVI beim Antritt seines Pontifikats, er sei auch nur ein einfacher Arbeiter im Weinberg des Herrn, sind mir wichtig: Alle Anstrengungen unseres Lebens, das Säen wie das Ernten, hängen von dem ab, der wachsen lässt.

In einem Artikel von Martin Walser über Sie werden Sie zitiert: „Jemand, der das Gefühl hat, sich am Arbeitsplatz verwirklichen zu können, bewegt und leistet ungleich mehr als ein Mitarbeiter, der das Gefühl hat, seine Selbstverwirklichung beginne erst am Feierabend." Das bedeutet, dass die soziale Verantwortung des Arbeitgebers auch darin besteht, die Arbeit so zu gestalten, dass der Arbeitnehmer sie gerne verrichtet. Entsprach das Ihrem Führungsstil und wenn ja, denken Sie, dass das auch noch heute Unternehmenskultur bei Aesculap ist?

Jedes wirtschaftliche Unternehmen stellt eine Solidargemeinschaft dar, in der sich die Arbeitsleistung der Mitarbeiter, deren Absicherung im Sozialen und bei Krankheit, die Ausbildung junger Menschen und die Fürsorge für die altershalber Ausgeschiedenen zu einem Aufgabenbündel fügen, das nach ökonomischen Maßstäben möglichst gerecht und sozial verträglich von der Ertragskraft des Unternehmens getragen wird. Dies war stets die Leitlinie meines Denkens und Handelns.

„Verantwortung für das Ganze" heißt eines Ihrer Bücher. Denken Sie, dass Verantwortung in der heutigen Wirtschaft unter Managern noch einen ausreichenden Stellenwert hat?

Was zeichnet einen guten Manager aus? Er muss vor allem klare Strategien entwickeln und dann dafür sorgen, dass seine Vorgaben transparent sind und umgesetzt werden. Außerdem braucht er die Gabe, Menschen für die eigenen Visionen zu begeistern und mitzuziehen. Wenn sich der Erfolg einstellt, lässt ein guter Manager seine Mitarbeiter daran teilhaben – emotional und materiell.„Verantwortung für das Ganze" heißt: Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Liberalität, Beständigkeit, Verlässlichkeit, Standhaftigkeit, kontinuierlich Ziele verfolgen und zwar auch dann, wenn es Widerstände gibt. Und es gilt das Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns": Ehrlichkeit, Sparsamkeit, politischer und ökonomischer Weitblick, Mäßigkeit, Ordnung, Genügsamkeit, Fleiß und Demut.

Ihr Anliegen ist immer gewesen, wirtschaftliches Handeln „im Kontext des gesamten menschlichen Lebens zu begreifen". Wenn Sie sich heute unter Führungsfiguren auf dem Unternehmermarkt umschauen, würden Sie sagen, dass solche Werte noch immer gelten? Oder steht die Gewinnmaximierung mehr im Vordergrund?

Dass nachhaltiger unternehmerischer Erfolg nie allein auf den Spezifika des Technischen und Wirtschaftlichen gründet, war mir in all den Tuttlinger Jahren bewusst. Natürlich müssen Menschen Arbeit und Brot finden, Herausforderungen und Entfaltungsmöglichkeiten, ja Sinnerfahrungen im Beruflichen haben; doch das allein genügt nicht. Auch gerade das Wirtschaftliche muss ein Teil der Gesamtkultur sein und sich ohne Wenn und Aber den Grundwerten unserer Gesellschaft stellen.

In der Welt der Arbeit müssen nach meinem Verständnis die Kardinaltugenden der antiken Philosophie, die unsere Idee eines demokratischen Gemeinwesens prägen, genau so gelten wie für die gesamte Gesellschaft: Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß und Klugheit.

Natürlich verwenden wir andere Begriffe als Platon und Aristoteles, sprechen heute von Solidarität, Entlohnungsgerechtigkeit, Mitbestimmung, Loyalität, Nachhaltigkeit, Fairness, Ehrlichkeit, Fürsorge, Hilfe bei Wechselfällen des Lebens usw. Ich bin immer davon ausgegangen: Betriebe sind keine geschlossenen Systeme, keine rechts- und kulturfreien Räume, sondern Teil unserer von Christentum und Humanismus geprägten Gesamtgesellschaft.

Sie sind u. a. Träger des Großen Verdienstkreuzes des Verdienstordens der Bundesrepublik. Bedeuten Ihnen solche Auszeichnungen etwas? In einer Dankesrede sagten Sie einmal: „Wir wissen alle: Die Jugend geht, die Ehren kommen!"

Erfahrungsgemäß sind Ehrungen und Auszeichnungen Manifestationen dafür, dass man den Zenit der Schaffenskraft überschritten und zumindest in den Herbst – wenn nicht schon in den Winter – des Lebens eingetreten ist.

Sie sprachen bei dieser Dankesrede auch von „Demut gegenüber dem, was ich bewirken konnte", und der „Dankbarkeit gegen mein Schicksal". Auf welche Ihrer „Wirkungen" sind Sie besonders stolz? Und wofür sind Sie besonders dankbar?

Ich konnte bei Aesculap frei gestalten. Unternehmerisch besaß ich die Freiheit, die man braucht, um selbst zu gestalten und um meine Visionen und Ziele umzusetzen. Jener Satz von Perikles, dem großen Staatsmann, Feldherr und Denker aus dem Athen der griechischen Klassik, wonach das Geheimnis des Glücks die Freiheit sei und das Geheimnis der Freiheit der Mut, bildet die Erfahrung meines hiesigen Weges begrifflich und wirklich ab.

Dankbarkeit, innere Zufriedenheit: der Rückblick bleibt von Demut und Dankbarkeit bestimmt. Demut gegenüber dem, was ich bewirken konnte. Dankbarkeit gegen mein Schicksal und gegenüber denen, die mein Leben mitgeformt haben.

Viele Entscheidungen werden unter Unsicherheit getroffen und niemand kann für sich in Anspruch nehmen, alle möglichen Auswirkungen vorherzusehen. Von Immanuel Kant stammt der Satz: „Die Notwendigkeit zu entscheiden reicht weiter als die Fähigkeit zu erkennen."

Mit Blick auf die Zukunft: Welche Stärken werden dem Familienunternehmen Aesculap helfen, auf dem umkämpften Markt zwischen so vielen – auch neuen – Big Playern zu bestehen?

Generell gilt: der Gesundheitsmarkt ist ein Wachstumsmarkt. Um daran erfolgreich teilzunehmen, ist eine wichtige Voraussetzung, dass Aesculap seine Innovationskraft und seine Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich steigert. Wichtig ist auch das Vertrauen auf die eigenen Stärken, das Vertrauen auf die Mitarbeiter (40 % der Mitarbeiter haben ihre Ausbildung im Unternehmen absolviert) und das frühzeitige Erkennen von Chancen und Risiken. Oberstes Ziel muss profitables Wachstum aus eigener Kraft sein, noch stärkere Fokussierung sowie Sicherheit und Ausbau der Arbeitsplätze, vor allem in Deutschland.

Aesculap feiert dieses Jahr 150-jähriges Bestehen. Was wünschen Sie dem Unternehmen zum Jubiläum?

Innovation war und ist die treibende Kraft von Aesculap. Innovation braucht Neugier und Phantasie. Und den Willen zur Durchsetzung.

Quelle: B. Braun Melsungen AG

Zur Person



Prof. Dr. Dr. Dr. h.c.

Michael Ungethüm wurde 1943 in München geboren und lenkte von 1983 bis 2009 als Vorstandsvorsitzender die Geschicke der Aesculap AG. Er ist u. a. Träger des Großen Bundesverdienstkreuzes am Bande des Verdienstordens der Bundesrepublik sowie des Verdienstordens des Landes Baden-Württemberg. 2015 erhielt er die päpstliche Auszeichnung der Ritterwürde des Gregorius-Ordens.

Seine berufliche Laufbahn war von Zielstrebigkeit geprägt. Nach einer Schlosserlehre absolvierte er das Abitur sowie ein Maschinenbaustudium und promovierte 1976 zum Dr. Ing. an der technischen Hochschule Aachen. 1977 habilitierte er an der medizinischen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München. 1977 wurde Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Michael Ungethüm von der Aesculap AG zum stellvertretenden Vorstandsmitglied für den Bereich „Forschung und Entwicklung“ ernannt, 1979 zum ordentlichen Vorstandsmitglied und 1983 zum Vorstandsvorsitzenden. Ab 1996 war er Mitglied des Vorstands der B. Braun Melsungen AG (ab 2000 stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes).

Heute ist Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Michael Ungethüm Vorstandsvorsitzender der B. Braun-Stiftung sowie der Ungethüm-Aesculap Stiftung und fungiert als Vorsitzender des Aufsichtsrats in mehreren Unternehmen in Baden-Württemberg. Darüber hinaus ist er als Autor tätig.

Video zum Tag der offenen Tür bei aesculap	↗ Anzeigen
Video "150 Jahre Aesculap Produkte"	↗ Anzeigen

Aesculap. Aesculap feiert 150-jähriges Bestehen – Interview mit Prof. Dr. Dr. Dr.h.c. Michael Ungethüm. Passion Chirurgie. 2017 September, 7(09): Artikel 09_01.