



Ich komme von unten, und deshalb weiß ich, was mir gutgetan hat und was Gift für mich war. Dieses Wissen nutze ich.

wir anstreben, nur dann können sie sich so verhalten, dass sie Kundennutzen fördern. Auch müssen wir sicherstellen, dass alle Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge machen können und diese Inputs auch dort ankommen, wo die Entscheidungen für eine eventuelle Umsetzung fallen. Die Kommuni-

kation von oben nach unten und von unten nach oben ist das Um und Auf.“ Das Unternehmen investiert viel in Aus- und Weiterbildung und die Motivation der Mitarbeiter, die ihre Mitverantwortung am Gelingen des Ganzen spüren. Dieser Antrieb bewirkt nicht nur ständige Verbesserungen, sondern hat zusammen mit dem Gesundheitsmanagement auch dazu geführt, dass Ivoclar Vivadent in Naturns eine beneidenswert niedrige Abwesenheitsrate von 1,1 Prozent aufweist. Wert wird darauf gelegt, dass alle Probleme offen angesprochen werden, denn das Unausgesprochene ist laut Heinz die Keimzelle für negative Entwicklungen. „Wir helfen Mitarbeitern, wenn Probleme auftreten, aber wenn die Schwierigkeiten anhalten, müssen wir handeln, denn die Arbeitseinstellung eines jeden Einzelnen muss stimmen, sonst leidet zuerst das Betriebsklima, und dann sinkt die Wettbewerbsfähigkeit. Nicht alle müssen überdurchschnittliche Leistungen erbringen, aber alle müssen sich anstrengen; wenn klar ist, dass jeder nach seinem Vermögen mit ganzer Kraft dabei ist, gibt es keine Schwierigkeiten. Aber wenn das nicht der Fall ist, kann ein einziger nicht passender Mitarbeiter die Einstellung des ganzen Teams untergraben“, erläutert Heinz und fügt hinzu: „Ich komme von unten, und deshalb weiß ich, was mir gutgetan hat und was Gift für mich war. Dieses Wissen nutze ich.“ Vielleicht ist es kein Zufall, dass in der Technik kein Diplomingenieur sitzt, aber in der HR-Abteilung ein Psychologe und ein Organisationsentwickler sowie Managementtrainer.

Das in Naturns entwickelte Modell ist längst auch auf das Werk in Manila übertragen worden, und es hat sich gezeigt, dass es auch in einer ganz anderen Kultur funktioniert. Die Erfolge in der Führung des Unternehmens in Naturns haben wohl bewirkt, dass Heinz an die Zentrale berufen wurde und innerhalb der Gruppe zum „Manager des Jahres“ gekürt worden ist.

Die Arbeit ist ein Lebensmittelpunkt von Markus Heinz, und er steckt sehr viel Zeit in seinen Job. „Das ist aber keine Belastung, denn ich mache es gern.“ Der Rest gehört seiner Familie (die Kinder sind 10 und 14 Jahre alt) und den Hobbys, früher Fußball, heute Sportklettern, Skitouren, gelegentlich Eisklettern, „lauter Dinge, die mich fordern“, wie Heinz betont. Apropos Familie: „Mir ist es wichtig, einen Tag in der Woche für diese zu reservieren, und zwar ganz. Dies ist meiner Meinung nach besser als drei Tage, aber nur halbherzig.“

Erwin Platzgummer, Maschinenbauer bei der Firma Ilmer in Tschars, kennt Markus Heinz schon seit der gemeinsamen Zeit in der Fachschule in Naturns; die beiden sind befreundet und unternehmen mit schwankender Intensität zusammen Ski- oder Kletter- und Bergtouren. Was sagt er von Heinz? „Markus ist zielstrebig, nicht nur im Beruf, sondern auch in der Freizeit. Er hat Biss, und wenn er etwas anfängt, hängt er sich voll hinein und gibt 100 Prozent. Halbe Sachen macht er nicht. Leider hat er oft wenig oder keine Zeit. Was ich besonders an ihm schätze, ist, dass er Karriere gemacht hat, ihm dies aber nicht zu Kopf gestiegen ist. Er ist nach wie vor der, der er immer war.“ Immer war – und vielleicht immer sein wird. Markus Heinz ist beruflich bei Ivoclar gewachsen, er hat dort viele Funktionen ausgeübt und musste oft Neues lernen. „Ich bin seit 28 Jahren in diesem Unternehmen – und ich möchte nie irgendwo anders arbeiten.“

Das ist ein Kompliment des Freundes an ihn – und ein Kompliment von ihm an das Familienunternehmen, in dem er aufsteigen und sich entfalten konnte.

Robert Weissensteiner
 robert@swz.it

Managerporträt – Der Aufstieg von Markus Heinz vom Lehrling zum Geschäftsführer mit Gruppenaufgaben bei Ivoclar Vivadent

Zahn um Zahn nach oben

Er ist entspannt und lächelt, aber er hat eine Vision. Es ist die Vision des Unternehmens, für das er arbeitet, und er setzt diese um: Markus Heinz ist innerhalb der Gruppe Ivoclar Vivadent die Karriereleiter **weit nach oben gestiegen – von ganz unten**, wo er begonnen hat.



Ganz oben angekommen: Markus Heinz (L.) mit Erwin Platzgummer

Naturns – „Werte. Worte. Taten. Das Fundament unseres Erfolges“ steht auf Drucksachen der Gruppe Ivoclar Vivadent, einer international agierenden Gruppe der Unternehmerfamilie Christina und Christoph Zeller (Präsident des Verwaltungsrates) mit Sitz in Liechtenstein, mit Werken in Schaan (Liechtenstein), Naturns, Bludenz, Schweden, den USA sowie Manila (Philippinen) und mit Verkaufsniederlassungen weltweit. Gut 2.700 Mitarbeiter sind für das Unternehmen tätig, das mit der Herstellung und dem Vertrieb von Produkten für die Dentalbranche (Füllungsmaterialien, Kunststoffzähne, zahntechnische Geräte, Keramiken, Befestigungsmaterialien) zuletzt etwa 550 Millionen Euro umgesetzt hat. Ivoclar Vivadent ist seit gut 50 Jahren mit einer Niederlassung in Italien vertreten, genauer gesagt in Naturns. Hier wird produziert, hier befindet sich das Kompetenzzentrum für Kunststoffzähne und digitale Fertigung, hier sind rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt und erwirtschaften einen Umsatz von 21,5 Millionen (2012). Tendenz: fallend. Dies ist im Normalfall nicht erfreulich, liegt bei der Ivoclar Vivadent Manufacturing GmbH aber auch darin begründet, dass das Unternehmen ausgezeichnet arbeitet, so gut, dass die Produktionskosten zuletzt jedes Jahr um fünf Prozent gesenkt werden konnten und die Produkte billiger an den Vertrieb abgegeben werden können, für den ein

Kosten jedes Jahr um fünf Prozent senken

anderes Unternehmen der Gruppe ständig ist. Ohne diese Produktivitätsfortschritte wäre der Standort Naturns international nicht zu halten. Wie gelingt das in einer Zeit, in der die Kosten ständig steigen? Das gelingt mit den einleitend erwähnten Grundsätzen „Werte, Worte und Taten“, und näher beschrieben werden diese mit den Maximen Respektieren (Menschen auf Augenhöhe begegnen), Lächeln (das kostet nichts, wirkt aber Wunder), Handeln (starten statt warten), Fokussieren (das Wesentliche verfolgen, um die Ziele zu erreichen) und Wachsen (das Engagement eines jeden Einzelnen ist wichtig, damit das Ganze wächst). In diesem letzten Punkt ist die gesamte Philosophie des Unternehmens verdichtet, die darauf abzielt, die gesamte Belegschaft in einen permanenten Optimierungsprozess einzubinden, zumal viele Einzelteile, die zum Gelingen des Ganzen beitragen, nicht oben erdacht und implementiert werden, sondern von unten kommen. Genau von dort ist auch Geschäftsführer Markus Heinz gekommen. Er hat als Lehrling bei Ivoclar Vivadent begonnen, ist in Stufen zum Chef des Naturnser Unternehmens aufgestiegen und hat mit seiner Berufung ans Stammhaus in Liechtenstein einen weiteren Karrieresprung getan. Markus Heinz, Jahrgang 1969, wurde in Naturns geboren und ist nach der Trennung seiner Eltern bei den Großeltern aufgewachsen, ein Umstand, der ihn vielleicht mitgeprägt hat. Nach Abschluss der Pflichtschule besuchte Heinz die Metallfachschule in Schlan-

ders und absolvierte ein drittes Jahr an der Berufsschule in Meran. Bis zur Einberufung zum Wehrdienst arbeitete der Maschinenbauer in der Werkstatt bei Ivoclar und bestand damals den theoretischen Teil der Meisterprüfung, den praktischen Teil holte er zwei Jahre später nach. Damals war Alois Platter Betriebsleiter, und er war laut Heinz der Initiator der Automatisierung, die dazu beigetragen hat, dass „wir heute das modernste Zahnproduktionsunternehmen der Welt“ sind, das obendrein die Produktionsanlagen selbst entwickelt und baut. Es war Platter, der den jungen Heinz in die Konstruktionsabteilung holte. Die nächsten Karriereschritte waren die Produktionsplanung und die Leitung des Einkaufs, dann die Leitung des Sondermaschinenbaus und schließlich – nach Platters Pensionierung – der Aufstieg zum technischen Leiter. Hand in Hand mit der Übernahme von mehr Verantwortung ging die Weiterbildung mit dem Besuch einer ganzen Reihe von Kursen. Unter anderem hat Markus Heinz die berufs begleitenden Studiengänge General Management, Technologie- & Innovationsmanagement sowie Finance & Controlling am MCI in Innsbruck absolviert, dem der Manager ein sehr gutes Zeugnis ausstellt. Übrigens: Am MCI wurde die gesamte zweite Ebene des Managements Technik weitergebildet.

Später wurde Heinz die Leitung des Werkes auf den Philippinen übertragen,

Laufende Weiterbildung notwendig

und er hielt sich dann etwa viermal im Jahr für jeweils zwei Wochen in Manila auf (heute genügen zwei Tage alle drei Monate). 2008 übernahm er das Werk in Frankreich, das aber dann geschlossen wurde, da die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Arbeiten nicht gegeben waren. Was dort produziert wurde, wird heute in Naturns hergestellt, wo „wir auf fleißige und hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen können“.

Möglich gemacht hat diesen Aufstieg wohl die Art und Weise, wie Heinz und sein gesamtes Team in Naturns arbeiten. „Wir haben die Automatisierung mit unseren eigenen Kräften so stark vorangetrieben und perfektioniert, dass kaum noch technische Verbesserungen möglich sind. Zuletzt haben wir verstärkt damit begonnen, Lean-Ansätze in allen Bereichen anzuwenden und die Organisation zu optimieren. Die Komplexität in einem Unternehmen ist heute derart, dass sie nur durch ein funktionierendes Netzwerk von Wissen zu bewältigen ist – und das setzt eine optimale Kommunikation zwischen allen Ebenen und Abteilungen voraus“, sagt Heinz. Und weiter: „Allen Mitarbeitern müssen die Ziele klar sein, die