



3B SCIENTIFIC GMBH

OTTO GIES
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Unkonventionell zum Erfolg

Als Sechzehnjähriger wollte Otto Gies Kommunist werden, doch dann entschied er sich für eine Offiziersausbildung bei der Bundeswehr. Seine wahre Berufung fand er als Unternehmer. Mit Leidenschaft führt er 3B Scientific, ein Hamburger Unternehmen, das in dem medizinischen Ausbildungssektor in über hundert Ländern erfolgreich vertreten ist.

Otto Gies im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: 3B Scientific hat als erstes Unternehmen weltweit in den 1960er Jahren mit der Herstellung menschlicher Skelette aus Kunststoff begonnen. Heute ist es damit international erfolgreich. Wie kam es zu dieser Idee, künstliche Skelette zu produzieren?

Otto Gies: Paul Binhold hat das Unternehmen 1948 zusammen mit seiner Frau und seiner Tochter in Hamburg gegründet – daher die drei B. Sie haben ganz einfach begonnen: In der Küche verarbeiteten sie den Kunststoff von Pferde-Gasmasken der Wehrmacht. Sie haben daraus Regenschirmgriffe und Puppen hergestellt und repariert. Bis sie darauf stießen, dass in Museen und Universitäten alle Exponate und Lehrmittel entweder aus echtem Material oder aus Gips waren. Die Familie hat begonnen, Exponate zu reparieren. Bis sie schließlich das erste menschliche Skelett aus Kunststoff herstellten. Nach und nach wurden damit alle echten Skelette in Deutschland ersetzt.

Stimmt es, dass die Wurzeln noch viel weiter zurück und entfernt liegen, nämlich 1819 in Budapest?

Die Firma in Budapest ist durch einen Italiener, Calderoni, entstanden. Die Italiener hatten damals sehr gute medizinische Universitäten. Herr Calderoni ist nach Budapest ausgewandert und hat dort eine Produktion aufgebaut. Irgendwann hat 3B Scientific seine Firma übernommen und sie umfirmiert in 3B Europe. Denn wir verkaufen in ganz Europa: ins Baltikum, nach Polen, Kasachstan, Griechenland und in viele andere Länder.

Gibt es für anatomische Modelle überhaupt einen großen Markt?

Durchaus. Es fing mit Museen an. Hauptstammkunden sind dementsprechend vor allem Bildungs- und Forschungseinrichtungen, wie Universitäten und Krankenhäuser. Sie finden unsere Skelette aber auch in der Geisterbahn. Auch die Freimaurer haben für ihre Tempel schon Schädel bei uns gekauft.

War es schon immer Ihr Ziel, Unternehmer zu werden?

Ich komme aus einem kleinen Dorf in Osthessen, vier Kilometer von der damaligen DDR-Grenze entfernt. Mein Traum war es immer, etwas anderes zu sehen. Als ich 16 war, wurde ich Kommunist und konnte dann immer über den kleinen Grenzverkehr in die DDR fahren. Ich habe mir Karl Marx in Schweinsleder gekauft.

Wollten Sie denn auch in ein kommunistisches Land auswandern?

Ja, ich habe angefangen, Russisch zu lernen. Mein Traum war es tatsächlich, in die Sowjetunion zu gehen und zu helfen, den Kommunismus aufzubauen. Dann schrieb ich einen Brief an Pjotr Abrassimow, den Botschafter in der DDR, und an Valentin Falin, den Botschafter in Bonn. Sie haben sich damals entschieden, den Kommunismus ohne mich aufzubauen ...

Was haben Sie stattdessen getan?

Ich bin in einem israelischen Kibbuz gelandet, denn mein Vater hatte mir ins Gewissen geredet, dass wir wegen des Holocausts so viel gutzumachen haben. Ich fuhr mit einer christlichen Organisation nach Israel, dort habe ich im Kibbuz gearbeitet, und den Wunsch, Kommunist zu werden, an den Nagel gehängt. Anschließend bin ich zur Bundeswehr gegangen und Offizier geworden.



„Als ich zu 3B Scientific kam, hatte das Unternehmen 32 Mitarbeiter. Zu dem Zeitpunkt war es dann mein Traum, Geschäftsführer zu werden und mich am Unternehmen zu beteiligen.“

Otto Gies im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.

Was für eine Wendung. Rührt aus dieser Zeit auch ein besonderes Gefühl der sozialen Verantwortung?

Auf jeden Fall. Als ich dann zu 3B Scientific kam, hatte das Unternehmen 32 Mitarbeiter. Zu dem Zeitpunkt war es dann mein Traum, Geschäftsführer zu werden und mich am Unternehmen zu beteiligen.

Und mit Ihrem Firmeneintritt haben Sie das Unternehmen auf breitere Beine gestellt und die Tore zur Welt geöffnet?

Ich habe versucht, neue Märkte zu erschließen, vor allem in den USA. Später hat mich Japan beschäftigt, ein damals sehr starkes wirtschaftliches Land. Dort habe ich kalte Akquise betrieben.

Wie kann man sich kalte Akquise in Japan vorstellen?

Zuerst bin ich dort zur deutschen Industrie- und Handelskammer gegangen. Das einzige, was ich bekam, war eine gute Tasse deutscher Filterkaffee. Also habe ich überall im Land gefragt, welches der größte Betrieb im Bereich Bildung ist. Man nannte mir eine Firma, die ich anschließend zweimal im Jahr aufsuchte. Wenn man mich zur Vordertür rausgeschmissen hat, bin ich über die Hintertür wieder rein – bis sie aufgegeben und bei uns gekauft haben.

Wie groß ist die Konkurrenz in Fernost?

Da gibt es schon einige Konkurrenten. In Japan wurden damals vor allem Produkte aus China importiert. Ich wurde auf die Firma CFH aufmerksam und habe signalisiert, dass ich das Unternehmen kennenlernen möchte. Als der Geschäftsführer und Inhaber in Europa unterwegs war, rief er mich an und sagte, er sei in Hamburg, er könne mich treffen, habe aber nur 45 Minuten Zeit. Ich habe ihn darauf

hingewiesen, dass er kopierte Produkte in China kauft und ihm angeboten, ein Joint Venture zu bilden. Dann hätten wir einen Wettbewerber weniger, und einen mehr, der unsere Produkte verkauft. Er hat mich erst einmal nur zu sich nach Japan eingeladen. Dort haben wir tatsächlich ein Joint Venture beschlossen.

Sind Sie dort heute noch vertreten?

Ja. Das hat sich zu unserem profitabelsten Unternehmen entwickelt. Auch wenn der japanische Gesellschafter inzwischen in Ruhestand ist, haben wir noch guten Kontakt. Vor einiger Zeit war er in Deutschland, und ich habe ihm ein bisschen Deutschland gezeigt: das Pergamon Museum und das DDR-Museum in Berlin, und wir haben in Thüringen im Erlebnisbergwerk Merkers ein alkoholfreies Bier an der tiefsten Bar der Welt getrunken.

Nicht immer wird man sich so einfach mit der Konkurrenz arrangieren können ...

Da haben Sie Recht. Besonders schwer ist es in China. In Russland muss man sich manchmal mit der Mafia auseinandersetzen, und in Vietnam war ich mit Schlangenblut konfrontiert.

Das bedeutet ja auch, in heiklen Situationen die Nerven zu behalten, wo haben Sie das gelernt?

Gut, dass man bei der Bundeswehr in der Offiziersausbildung Disziplin und strategisches Denken lernt. Hätte ich nicht einmal 14 Tage im Wald leben müssen und nichts zu essen bekommen, dann hätte ich in Vietnam auch nicht das Schlangenblut trinken können.

Erzählen Sie mehr über das Schlangenblut.

Ich bin 1993 das erste Mal nach Vietnam gefahren, weil



Handarbeit in der Fertigung.

ich ein anderes Land kennenlernen wollte. Ich war vorher auf einer Messe mit einem Herrn Van Minh Long in Kontakt gekommen. Als ich in Vietnam aus dem Flieger stieg, sprach mich jemand auf Deutsch mit meinem Namen an: „Wir wollen Sie abholen, geben Sie uns schon mal Ihr Ticket, den Gepäckschein und Ihren Pass, wir lassen die Passkontrolle für Sie machen und holen Ihren Koffer.“ Anschließend haben sie mich mit einer schwarzen Limousine mit Polizeieskorte in die Stadt gefahren, zu einer Villa, nicht weit weg von dem Haus von Hồ Chí Minh. Da ist es mir erst bewusst geworden, ich war Regierungsgast. Herr Van Minh Long war der Sohn des Erziehungsministers. Ich wurde rund um die Uhr von Soldaten bewacht. Wir gingen dann in ein Spezialitätenrestaurant zum Essen. Damals, 1993, wusste man in Vietnam noch nicht, dass Ausländer nicht so auf Schlangenblut stehen. Dann lag diese Spezialität vor mir. Hinterher gab es einen Schnaps, der wie Nagellackentferner schmeckte. Um 21 Uhr war ich schon wieder im Hotel zurück und hatte noch Lust, etwas zu unternehmen.

Und Sie wurden weiterhin von den Soldaten begleitet?

Ja, ich hatte gehofft, alleine gehen zu können, aber plötzlich hörte ich Schritte hinter mir. Ich merkte, dass die Verfolger Abstand hielten und nicht nah an mich ran wollten. In einem Restaurant bestellte ich mir ein Bier und erst als ich es in der Hand hatte, wurde mir bewusst, dass ich kein passendes Geld dabei hatte, weil ich am Flughafen nichts getauscht hatte. Ich habe dem Barmann zu verstehen gegeben, dass ich nur D-Mark und ein paar Dollar habe. Es dauerte keine zehn Minuten, und es tauchte jemand auf,

der Deutsch sprach. Er sagte, dass sich die beiden Soldaten vor der Tür Sorgen machen. Meine Antwort war: Kein Problem, hol die beiden herein, und ich gebe ihnen ein Bier aus. Aber Soldaten dürfen im Dienst keinen Alkohol trinken. Also habe ich gebeten, die Vorgesetzten anzurufen. Später kam ein Major, und die Soldaten durften ein Bier trinken. Er selbst hat sich auch eins genehmigt. Mit dem Militärjeep sind wir anschließend zurückgefahren.

Wie schaffen Sie es, kulturelle Unterschiede immer wieder zu überwinden bzw. sich anzupassen?

Manchmal muss man unkonventionell sein. Sie müssen die Leute so behandeln, als ob sie schon zwanzig Jahre ihre Freunde wären. Zum Beispiel hatte ich vorgestern zwei Vietnamesen, einen Russen und einen Ungarn bei mir zuhause. Für einen Asiaten bedeutet es sehr viel, wenn jemand zu sich nach Hause einlädt. Eine solche Geste öffnet Türen.

Ich war zum Beispiel in Saudi-Arabien unterwegs und habe dort einen Kunden von uns kennengelernt. Wir waren zusammen essen, und ich sagte, wenn du mal nach Deutschland kommst, lade ich dich zu mir nach Hause ein. Das mache ich überall. Er hat sich tatsächlich eines Tages gemeldet und kam dann mit acht Personen und drei Stunden Verspätung zu uns nachhause in die Nähe von Hamburg.

Eine ziemlich Überraschung!

Die Damen hatten noch in München eingekauft, dort war auch ihr Hotel. Und nach dem Essen, es war kurz nach zwei Uhr in der Nacht, wollten sie zurück nach München fahren. Wir haben ihnen angeboten, dass sie bei uns übernachten können, und das haben sie dann auch getan.

Rechtsform:

GmbH

Gründung:

1948

Sitz:

Hamburg

Geschäftsführer:

Otto Gies, Manfred Kurland, Marion Kurland

Mitarbeiter:

260 in Deutschland, weltweit circa 1.000

Umsatz:

45 Millionen Euro

Branche:

Lehrmittel

Produkte:

Produkte für die medizinische und naturwissenschaftliche Ausbildung

Webseite:

www.3bscientific.de



Meine wichtigste Entscheidung:

Selbstständig, beziehungsweise unternehmerisch tätig zu sein. Dies macht mir sehr großen Spaß, auch wenn es gelegentlich Stress bedeutet. Als Unternehmer muss man sehr viel mehr arbeiten, man hat jedoch auch die Möglichkeit, sein Umfeld aktiv zu gestalten.

Meine schlechteste Entscheidung:

Dass ich mich nicht rechtzeitig genug von schlechten Mitarbeitern getrennt habe. Dies hat dazu geführt, dass in verschiedenen Bereichen Verluste entstanden sind.

Meine beste Entscheidung:

Ganz klar: Unternehmen in den Zielmärkten zu gründen und für andere Kulturen und Sprachen offen zu sein.

Meine Frau und ich, wir hatten am nächsten Tag Termine, und ich dachte, was mache ich jetzt? Schließlich legte ich meinen Schlüssel auf den Tisch und sagte, fühlt euch wie zuhause. Und das fanden sie so toll, aber dann sind sie doch zurück nach München gefahren.

Eine grandiose Geste. Eine solche Offenheit ist in der deutschen Diplomatie eher selten zu finden.

Wenn Sie Kunden im Ausland besuchen, dann haben Sie nur ein paar Stunden Zeit, bis sie sich öffnen. Im Grunde genommen müssen Sie sie nur dreimal zum Lachen bringen, dann ist der Rest gelaufen.

Sie können nicht alle ihre Mitarbeiter zusammenbringen. Haben Sie Führungsteams in den einzelnen Ländern?

Wir haben in jedem Land einen Managing Director, nur Frankreich und Spanien betreuen wir von hier aus. Ich besitze ein Rund-um-die-Welt-Ticket und besuche die außereuropäischen Affiliates, manchmal auch Kunden. Aber insgesamt bin ich nie länger als 28 Tage unterwegs, falls ich gegen einen Behördenbescheid Einspruch einlegen muss, gegen einen Steuerbescheid, oder was auch immer. In 28 Tagen besuche ich etwa sieben Länder, das heißt, ich verbringe jede dritte oder vierte Nacht im Flugzeug.

Ihre Managing Directors treffen sich regelmäßig?

Ja, wir haben in der Regel einmal im Jahr ein Managing Directors Meeting. Wenn es gut läuft, dann finden die Treffen an exotischen Orten statt, wie in Bangkok oder Shanghai oder auf Fuerteventura. Wenn es schlecht läuft, müssen alle nach Hamburg kommen.

Ihre Führungsqualitäten sind international: Partizipation, Teambildung, Anpassung an fremde Kulturen ...

Aber Sie können nicht nur partizipatorisch führen. Sie haben in jedem internationalen Unternehmen ein Problem. Die Manager vor Ort erklären: Bei uns ist alles anders, wir können es nur so machen. Und das müssen Sie aufwändig überprüfen. Wir haben einmal unsere US-Firma wegen Unterschlagung mit sechs bewaffneten Wachleuten besetzt. Wir mussten das tun, um die Mitarbeiter zu schützen. Wenn jemand auffliegt, weil er die Firma um 1,6 Millionen betrogen hat, da kann es schon passieren, dass er zwei, drei Leute umbringt und sich am Ende selbst erschießt.

Wenn wir mit Mittelständlern sprechen, dann wird häufig über die zunehmende Bürokratisierung geklagt.

Zu Recht. Vor 30 Jahren saßen in einer kleinen Reifenwerkstatt zwei Leute im Büro und 15 waren in der Werkstatt. Heute ist es fast umgekehrt. Und das ist ein Problem in Deutschland, dass wir verbürokratisieren. Firmen werden

„Wenn Sie Kunden im Ausland besuchen, dann haben Sie nur ein paar Stunden Zeit, bis sie sich öffnen. Im Grunde genommen müssen Sie sie nur dreimal zum Lachen bringen, dann ist der Rest gelaufen.“

Otto Gies im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



unproduktiver, weil E-Mails häufig nur noch hin- und hergeschoben werden, weil jeder sich absichert, keiner Entscheidungen treffen will. Das versuchen wir bei uns ein wenig aufzulockern durch unkonventionelle Aktionen.

Spielt Weiterbildung in Ihrem Unternehmen eine Rolle?

Wir haben regelmäßige Schulungen für unsere Mitarbeiter. Mit dem Ziel, dass wir immer mindestens 80 Prozent der Mitarbeiter zufrieden stellen wollen. Bei den Schulungen kombinieren wir interne und externe Elemente. Jeder, der angestellt wird, durchläuft einen Schulungsplan. Da sind alle Kriterien festgelegt für die verschiedenen Bereiche. Das ist ganz wichtig für Mitarbeiter, damit sie mit dem Geist des Unternehmens vertraut werden.

Ihr Unternehmen ist ein sehr differenzierter High-Tech-Arbeitsbereich, finden Sie genügend Nachwuchskräfte?

Noch ja, aber wir brauchen ja nicht nur hier in Deutschland zu suchen. Speziell im IT-Bereich oder im Marketing geht es in Deutschland etwas schleppend, so haben wir die Stelle in den USA besetzt. Die Mitarbeiterin, die für das Marketing verantwortlich ist, sitzt in den USA, der Ober-Product-Manager für den Therapiebereich ebenfalls. Wir bekommen wichtige Impulse aus japanischen Unternehmen, sodass wir da auch schnell dezentralisieren können.

Mein Eindruck ist, dass Sie das Glück haben, das Private und das Berufliche miteinander zu verbinden.

Gibt es sonst irgendetwas, wo Sie Ausgleich finden?

Da gibt es einiges. Zum Beispiel den Ruhestand planen. Und dann habe ich angefangen, meine Frau jedes Jahr zum Hochzeitstag mit einem kreativen Geschenk zu über-

raschen. Im letzten Jahr war es ein Helikopterflug und in diesem Jahr wird es ein Fallschirmsprung. Wir haben es auch mit Golf versucht. Golf ist die gefährlichste Sportart in Deutschland, mit der höchsten Herzinfarktrate ...

Das hat wohl mehr mit dem Alter der Golfspieler zu tun.

Wir fühlten uns jedenfalls zu jung dafür. Ich betätige mich handwerklich im Haus, pflege den Garten. Und dann ist es mir wichtig, energieunabhängig zu sein. Ich lebe ohne Öl und Gas und versuche, eine positive Ökobilanz zu haben. Meine zweite Photovoltaikanlage habe ich mir bei Ebay zusammengekauft und dann selbst gebaut. Das sind so meine kleinen Projekte.

Mein Traum ist es, ein Auto zu finden, das induktiv geladen wird. Das Kabel in meiner Garage habe ich schon verlegt, nun fehlt nur noch das Loch für die Spule, dann kann ich mit meinem eigenen Stromauto fahren.

Ich könnte mir vorstellen, wenn wir später nicht mehr so viel reisen, nicht nur Tomaten und Salat im Garten wachsen zu lassen, sondern auch ein paar Hühner und Bienen zu haben. Der letzte Punkt ist für mich der wichtigste: Ich engagiere mich für behinderte Kinder in Vietnam ...

Kinder, die von Minen verletzt wurden?

Ja, durch Landminen, Dioxin und Agent Orange. Es sind zwölf Prozent der Fläche Südvietnams mit Minen verseucht und ungefähr 22 Prozent mit Dioxin durch die Entlaubungsmittel. Die Kinder haben teilweise keine Arme, keine Beine oder kommen mit Down-Syndrom zur Welt. Als ich die Bilder im Kriegsmuseum gesehen hatte, war mir klar, da muss man etwas machen. Deshalb habe ich mich mit World Vision zusammengetan, die Kindern in

der Dritten Welt helfen. Über diese Organisation habe ich Kontakte in Vietnam gefunden. Die Behörden stellen Gebäude für Day-Care-Schools zur Verfügung, in die die Kinder kommen. Ich war dort, habe mir das angesehen und dann das Geld für die Einrichtung zur Verfügung gestellt. Ich muss sagen, als ich dort raus gegangen bin, hatte ich das Gefühl, ich habe mehr mitgenommen, als ich gegeben habe. Hinter diesem Modell stehe ich absolut, denn man kann sich davon überzeugen, dass das Geld auch an der richtigen Stelle ankommt. Also, wenn ich im Ruhestand bin, werde ich mich weiter um diese Projekte kümmern.

Gab es Situationen, die unternehmerisch riskant waren, die Ihnen schlaflose Nächte bereitet haben?

Meine Einstellung ist grundsätzlich positiv. Ich versuche, immer einen Weg zu sehen. In unserem Unternehmen müssen wir jetzt die Akzente für die nächsten zehn Jahre setzen. Wohin geht die Entwicklung? Haben wir irgendwann Hologramme, die man in den Raum beamt, wo man alles sehen kann? Das wäre eher softwarebasiert. Oder sind es Simulatoren, Roboter, die menschenecht sind? Beides ist sehr teuer. Wir sind Mittelständler, wir haben nicht das Geld, um viele Projekte zu bewegen, die Millionen kosten. 3B Scientific hat einen High-Tech-Geburtssimulator hergestellt, der zwei Millionen gekostet hat. Also, das ist der einzig kritische Punkt, den ich bei uns sehe.

Haben Sie Wünsche oder Forderungen an die Politik?

Ich höre von vielen Leuten aus unserer Branche, dass zu wenig für den Schutz des geistigen Eigentums getan wird. Unsere Regierung kuschelt im Ausland. Es wäre angesagt, in Peking mal klare Worte zu sprechen. In Deutschland existiert eine Entfremdung zwischen Politik und Wirtschaft. Japan hat zum Beispiel überall die Offices von JETRO, der Japan External Trade Organization. Als Ende der Achtziger Japan unter Druck stand, mehr zu importieren und Außenhandelsüberschüsse abzubauen, hat JETRO nicht mehr den Export gefördert, sondern den Import. Sie haben ausländische Unternehmer zu einem Symposium eingeladen, bei dem es darum ging, wie man in den japanischen Markt kommt und sogar ein Businessclass-Ticket nach Tokio bezahlt. Deutschland tut wenig in dieser Beziehung.

Welchen Stellenwert hat für Sie der BVMW, speziell der Bundeswirtschaftssenat?

Einen sehr hohen. Unsere Hauptmärkte befinden sich im Ausland. Das heißt, Auslandskontakte sind für unser Unternehmen besonders wichtig.

Es gab beispielsweise einen vom Bundeswirtschaftssenat organisierten, exklusiven Empfang bei dem koreanischen



Vita

Otto Gies, geboren 1956 in Bad Hersfeld, startete bei der Deutschen Luftwaffe mit der Ausbildung zum Offizier, bevor er 1982 als Assistant Manager im Unternehmen Hans Mehr Export die Buchhaltung der Niederlassungen in Afrika steuerte. Zwei Jahre später heuerte Gies beim Schiffsteilelieferanten EAST WIND an und war dort verantwortlich für die Bereiche Finanzen, Personal und IT. Nach wenigen Monaten als Leiter der Finanzbuchhaltung bei Ernst Winter & Sohn, ergriff er 1988 die Chance als Geschäftsführer bei 3B Scientific, damals noch Paul Binhold Lehrmittelfabrik. Unter seiner Führung wurden die Produkte der Marke 3B Scientific® international bekannt und weltweit Niederlassungen gegründet.

Gies liebt es, sich mit anderen Kulturen und Sprachen zu befassen. Dies kommt ihm bei seinen Geschäftsreisen und Verhandlungsgesprächen zugute.

Botschafter in Berlin, das war sehr interessant. Denn wir haben ein Unternehmen in Korea. Mittlerweile hat der BVMW offizielle Kontakte zu einem koreanischen Unternehmerverband geknüpft. So profitieren wir unmittelbar von der Arbeit des Verbandes und seines Wirtschaftssenats.

Wunderbar. Vielen herzlichen Dank.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.
Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Februar 2015

Fotos: Toni Momtschew und 3B Scientific GmbH

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH