

# «Wenn man lange genug wartet, werden die Gerüchte vielleicht irgendwann mal wahr»

Nobel-Biocare-CEO **Domenico Scala** über seine Firma als Übernahmekandidat, seine Vorgängerin Heliane Canepa, eine internationale Finanzmarktaufsicht und seine Leistungen als Schwinger und Fussballer

VON ESTHER GIRSBERGER (TEXT)  
UND BRUNO SCHLATTER (FOTOS)

**Herr Scala, am Mittwoch haben Sie Ihre Quartalszahlen publiziert. Erholten Sie sich anschliessend als Fussballfan und Secondo in Basel beim Freundschaftsspiel Schweiz – Italien?**

Leider nein. Nur das Ende des Spiels habe ich mir am Fernsehen angeschaut. Ich hatte vorher keine Zeit, hatte noch viele Telefonate mit den Investoren zu führen.

**Die mussten nach den nicht eben berauschenden Zahlen wohl beruhigt werden?**

Nein. Die Investoren wollen, dass die Firma nachhaltig ausgerichtet wird, sie wollen keine Hype. Sie sind der Meinung, dass Nobel Biocare in einem wachstums-trächtigen Markt der Marktführer und deshalb ein interessantes Investitionsobjekt ist.

**Hat es Sie nicht geschmerzt, den Match nicht verfolgen zu können?**

Wenn es ernst gegolten hätte, hätte ich die Prioritäten vielleicht anders gesetzt und vorgängig mit dem Verwaltungsrat darüber reden müssen, ob wir die Zahlen nicht an einem anderen Tag hätten präsentieren können.

**Für welche Mannschaft schlägt Ihr Herz, für Italien oder die Schweiz?**

Wenn beide Mannschaften gegeneinander spielen, für Italien.

**Aber doch nur wegen Ihrer italienischen Frau?**

Tatsächlich, ich bekäme sonst Schwierigkeiten zu Hause. Meine Frau ist AC-Milan-Fan und vor ein paar Wochen habe ich ihr ein Original-T-Shirt geschenkt mit der Widmung: «Per Monica, Marco van Basten».

**Wie haben Sie sich das Autogramm des ehemaligen Stürmer-Stars erschlichen?**

Ich kenne seinen Zahnarzt.

**Welche Gegenleistung hat der Zahnarzt von Nobel Biocare bekommen?**

Es war ein Freundschaftsdienst, weil der Zahnarzt von van Basten ein Italiener ist.

**Wie zufrieden sind Sie mit der Leistung von Nobel Biocare in Italien?**

FORTSETZUNG AUF SEITE 20

## Zwischen Italien und der Schweiz

Domenico Scala, 44, hat vor zwei Jahren die Konzernleitung des Zahnimplantate-Herstellers Nobel Biocare von Heliane Canepa, der Vorzeige-Managerin mit den roten Haaren übernommen. Der Italo-schweizer war nach kürzeren Stationen beim damaligen Bankverein, dem Nahrungsmittelmulti Nestlé und als Finanzchef bei Panalpina in Mailand für Roche tätig. Von 2003 bis 2007 arbeitete er in der gleichen Funktion für den Agrochemie-Konzern Syngenta. Basel ist der aktive und passive Fussballfan insofern treu geblieben, als er mit seiner Frau, einer Norditalienerin, und seinen zwei Kindern im Baselbiet wohnt.



Domenico Scala, 44, über seine italienischen Wurzeln: «Ich benutze meine Hände zum Sprechen, ausser, ich gebe gerade ein Interview, da beherrsche ich mich»

► FORTSETZUNG VON SEITE 19

## Domenico Scala

Wir sind dort gut positioniert, haben einen guten Ruf, und ich hoffe, dass meine italienische Herkunft sich auch in Zahlen niederschlagen wird.

**Mit der politischen Leistung Italiens müssen Sie Ihre Mühe haben.**

Wir sollten von aussen nicht den Fehler machen, dass wir Italien so schlecht beurteilen, wie die Presse zurzeit über den Ministerpräsidenten schreibt. Silvio Berlusconi hat in Italien einen grösseren Rückhalt, als uns die europäischen Presse weismachen will. Berlusconi erkaufte sich den Rückhalt.

Die Italiener haben grundsätzlich keine hohe Meinung über ihre Politiker, glauben aber, dass die jetzige politische Führung zumindest mehr tut als die vergangene. Das ist letztlich das, was für den Italiener zählt. Er macht keine Bewertung der Klasse, sondern der Resultate.

**Sprechen Sie zu Hause Italienisch oder Deutsch?**

Mit meinen Kindern ausschliesslich Deutsch, mit meiner Frau Italienisch. Obwohl sie mittlerweile unsere Sprache sehr gut spricht. Ich fühle mich sehr verbunden mit Italien, meine Eltern stammen beide aus dem Süden, und die Herkunft kann man nicht verneinen. Meine Frau sagt, ich sei «a Swiss brainwashed Italian».

**Verstehen Sie das als Vorwurf oder als Kompliment?**

Das weiss ich eben auch nicht. Ich muss dieses Thema einmal mit ihr vertiefen.

**Wo sind Sie Italiener, wo Schweizer?**

Ich habe ganz sicher italienische Eigenschaften. Ich bin eher extrovertiert und benutze meine Hände zum Sprechen, ausser, ich gebe gerade ein Interview, da beherrsche ich mich. Aber ich bin natürlich auch geprägt durch die Schweiz, mehr als Sie denken.

**Inwiefern?**

Ich war mal in einem Schwingerverein und belegte an einem Schwingfest in Liestal sogar einmal den neunten Rang. Am Eidgenössischen Schwingfest schaue ich mir auch heute noch den einen oder anderen Kampf an.

**Gehen Sie hin?**

Das dann doch nicht. Zeitlich ist das kaum zu machen. Aber wenn ich als Ehrengast eingeladen würde, würde ich hingehen.

**Wenn es um Ihre Vorliebe für einen Schweizer Club geht, ist Ihre Antwort unzweideutig.**

Natürlich, wir Basler sind etwas voreingenommen.

**Der Auftritt des FC Basel ist nicht gerade berauschend.**

Es wird wieder besser.

**So antworten Sie sicher auch, wenn es um die Performance von Nobel Biocare geht.**

Es wird ja auch besser, was leicht zu begründen ist: Wir sind bei den komplexeren, teureren Zahnbehandlungen aufgrund des Produktportfolios übervertreten. Das hat den Nachteil, dass potenzielle Kunden in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit wie der jetzigen ihre Behandlung verschieben oder anderweitig bei den Produkten sparen. Sobald es wirtschaftlich wieder aufwärts geht, werden wir das spüren.

**Sie begründen die letzten Quartalsergebnisse also ausschliesslich mit der konjunkturellen Lage?**

Das nun auch wieder nicht. Im Jahre 2008 und teilweise auch



2007 hatten wir hausgemachte Probleme. Wir hatten eine hohe Personalfuktuation zu verzeichnen, der nicht ideale Produktmix hat uns früher erwisch als andere Konkurrenten, und wir haben mit einer gewissen Marketingaggressivität auch ein bisschen Schaden am Markt angerichtet. Diese internen Probleme haben heute immer weniger Einfluss, was sich auch darin zeigt, dass wir uns im ersten Halbjahr 2009 im Wesentlichen mit dem Markt entwickelt haben: Er ist um 10 bis 12 Prozent geschrumpft und wir mit ihm.

**Verkürzt gesagt: Ab Sommer 2008 war die Wirtschaftskrise schuld und davor war es die interne Vergangenheit.** Sie bringen es auf den Punkt. Die interne Vergangenheit war die Ára Heliane Canepa. Sie müssen sich sehr über sie geärgert haben, sonst hätten Sie in einem Interview nicht gesagt, sie habe die Firma ausschliesslich taktisch und intuitiv geführt. Ich bin nicht mehr verärgert. Es sind schliesslich auch zwei Jahre vergangen seit ihrem Weggang.

Die Phase der Verärgerung war am Anfang, aber ich halte mich mit Verärgerungen nicht lange auf. Ich versuche, die Energie für die Zukunft einzusetzen. Im letzten Herbst war der Kurs von Nobel Biocare so tief unten, dass sich viele fragten, ob Canepa nicht die viel bessere CEO gewesen sei als Sie. Das Amt des CEO ist kein Beliebtheitswettbewerb. Es gibt immer Leute, die einen kritisch beurteilen und das auch tun müssen. Man darf sich aber nicht ständig von solchen Stimmen beeinflussen lassen. Man muss das tun, was rich-

tig ist, und nicht das, was gesagt wird. Ich habe im letzten Herbst gesagt, die Firma würde nachhaltig professionalisiert und wir wollten wieder Referenzpunkt werden. Daran arbeiten wir, und das werden wir auch schaffen. Die Unprofessionalität bestand Ihrer Meinung nach darin, dass alles auf die Karte Marketing gesetzt wurde? Eine Firma, die erfolgreich sein will, kann nicht nur in einer Disziplin überragend sein, zum Beispiel im Marketing. Sie kann nur nachhaltig operieren, wenn sie im Kundenservice gute Leistungen erbringt, im Human Resources die richtigen Methoden anwendet und wenn das Unternehmen finanziell richtig geführt wird.

*«Eine Firma, die erfolgreich sein will, kann nicht nur in einer Disziplin überragend sein»*

**Nach einer Marketingfrau kam ein Finanzmann. Der die Firma für eine Übernahme fit trimmen will?**

Mein Finanzchef sagt immer zu mir, ich sei ein richtiger Marketingmann geworden. Ich muss Sie auch daran erinnern, dass ich in meinem ersten Job bei Nestlé die Aufgabe hatte, die Marketingfunktion bei Buitoni zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu machen. Auch danach hatte ich einige Marketingaufgaben. Ich habe nur nie davon geredet. Die Gerüchte halten sich hartnäckig, dass Nobel Biocare bald von einer globalen Medtech-Firma übernommen wird.

Das sind Gerüchte, die es gibt, seit Nobel Biocare an der Börse kotiert ist. Wir sind auch nicht mit 100 Milliarden kapitalisiert, also kann man sich uns eher leisten als eine sehr grosse Firma. Wenn man lange genug wartet, werden die Gerüchte vielleicht irgendwann mal wahr. Aber da muss man sehr lange warten.

**Sie haben sich nach Ihrem Amtsantritt hoffentlich auch über sich selbst sehr geärgert. Sie waren schliesslich schon im Verwaltungsrat von Nobel Biocare und haben dem Treiben zugeschaut, über das Sie sich so aufregten.** Stimmt, ich war ein Jahr im Verwaltungsrat und habe gelernt, dass, wenn man genug lang eine Meinung vertritt, diese selber umsetzen muss.

**Also stimmt es nicht, dass Sie sich aus Frustration, bei Ihrem früheren Arbeitgeber Syngenta nicht CEO geworden zu sein, um die Konzernleitung bei Nobel Biocare beworben haben?** Ich habe mich am Schluss für den CEO von Nobel Biocare entschieden. Es hat auch andere Optionen gegeben.

**Verwaltungsratspräsident Rolf Soiron tritt 2010 zurück. In Krisen ist eine Doppelfunktion nicht selten. Werden Sie sein Amt auch noch übernehmen?** In normalen Zeiten sollten die beiden Funktionen getrennt sein. Ich gehe nicht davon aus, dass wir in abnormalen Zeiten leben. Die Firma ist finanziell gesund, und ich bleibe einzig und allein CEO von Nobel Biocare. **Anders als die meisten CEO haben Sie sich nicht an der Uni St. Gallen ausbilden lassen, sondern an der Uni Basel. Ein bewusster Entscheid, weil Sie dieser einseitigen Shareholder-Mentalität kritisch gegenüberstehen?**

Mir passte der schulische Betrieb nicht, der an der Uni St. Gallen herrscht. Ich bevorzugte die Freiräume an der Uni Basel.

**Auch die denkerischen Freiräume?**

Ja, und ich glaube bis heute, dass das ein richtiger Entscheid war. In den Achtzigerjahren hatte die Uni Basel mit einigen Professoren eine sehr starke Truppe beisammen. Ich habe noch die Herren Gottfried Bombach, Willhelm Hill, René L. Frey oder Silvio Borner erlebt. Die politische Ökonomie spielte eine grosse Rolle, das hat mich schon geprägt.

**Die politische Ökonomie hat an Bedeutung verloren.**

Leider. Man hat sich etwas von der Ordnungs- und Wirtschaftspolitik wegbewegt und zu stark auf die Mikroökonomie fokussiert, auf die Modellierung von Wirtschaftsabläufen. Das hat auch dazu geführt, dass man manchmal vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr gesehen hat.

**Können Sie das konkret erläutern?**

Wenn Sie heute ein Ökonomie-studium machen, dann geht es fast nicht mehr ohne eine höhere Mathematik-Ausbildung. Man fokussiert sich nicht wirklich auf die Frage, wie ein Problem grundsätzlich zu lösen ist.

**Gilt das auch für die Finanzkrise?**

Oh ja. Es wird viel diskutiert über die Frage der Regulierung der Finanzbranche. Dabei geht komplett vergessen, dass die Realwirtschaft sehr reguliert ist. Sehen Sie sich nur mal die Wettbewerbspolitik an! Wenn man nach den Ursachen der Wirtschaftskrise sucht, so waren es wahrscheinlich drei: die zu lockere Geldpolitik in den USA, die globalen Finanzströme und das Fehlen eines regulatorischen Rahmens derselben.

**Also müssen die strukturierten Produkte reguliert werden?**

Nein. Wir müssen einen Schritt zurück machen und wahrscheinlich doch eine zentralisierte, internationale Finanzmarktaufsicht einführen. Meines Erachtens muss auch das Haftungsprinzip gestärkt werden. Ein Unternehmen, das schlecht gewirtschaftet hat und vom Staat unterstützt wird, muss unter Umständen den Markt ordentlich verlassen. In der Realwirtschaft geht das ja auch so: Wenn eine Firma schlecht wirtschaftet, geht sie Konkurs.

**Die UBS hätte man also Konkurs gehen lassen sollen? Das kann ich konkret nicht beurteilen.** Jetzt reden Sie sich heraus. Wie und ob die UBS als systemrelevante Firma den Markt ordentlich verlassen soll, müssen die Finanzmarktaufsicht und die Nationalbank beantworten. Es ist nicht meine Aufgabe, die UBS zu kommentieren.

**Aber wenn Sie das Prinzip der Haftung von fehlerhaften Unternehmen erwähnen, sind Sie zumindest der Meinung, die UBS müsste in einem Gerichtsprozess zur Verantwortung gezogen werden.** Unter Umständen ja. Wie gesagt, in der Realwirtschaft gilt das ja auch. Die Prozesse in den USA gegen die fehlerhaften Hüftgelenke von Sulzer beispielsweise haben das Unternehmen ruiniert.

**Wie beurteilen Sie denn den aussergerichtlichen Vergleich, den die UBS mit den USA abgeschlossen hat?** Ich bilde mir meine Meinung, wenn ich die genauen Umstände kenne.

**Wie interpretiert der politische Ökonom denn den Entscheid des Parlaments, die Gehälter von staatlich unterstützten Firmen nicht zu begrenzen?**

Wenn man die Firma frei am Markt operieren lassen will, dann muss man ihr alle Freiheiten geben, auch in der Gehaltspolitik. Erst recht, wenn diese Freiheit nicht international koordiniert eingeschränkt wird.

**Mit dem Risiko, dass die Abzocker-Initiative von Minder angenommen wird?**

Man soll nicht einen Fehler machen, um einen weiteren Fehler zu verhindern. Wir müssen jetzt einen richtigen Entscheid treffen. Ob das dann dazu führt, dass die Minder-Initiative angenommen wird oder nicht, ist ein anderes Thema. Nötig wäre eine Selbstbeschränkung. Nicht alles, was möglich ist, ist legitim.

**Die Realwirtschaft kennt nicht nur das Haftungsprinzip, sondern ist, im Gegensatz zu den Finanzdienstleistern auch starken Regulierungsvorschriften unterworfen. Bringt Sie das nicht manchmal zur Verzweiflung?**

Als Unternehmensführer möchte man immer so wenig Regulierung wie möglich, als Konsument und potenzieller Patient hingegen will man eine starke Regulierung, damit das Produkt, das man verarbeitet bekommt, möglichst sicher ist. Ich gehe nicht davon aus, dass wir in unserem speziellen Bereich der Medizintechnik ein Mass erreicht haben, das nicht vertretbar ist. Wir können mit den Rahmenbedingungen gut leben.

**Der Schaden aus der unkontrollierten Finanzbranche ist eigentlich viel grösser, wie wir gegenwärtig schmerzlich erfahren.**

Die Finanzbranche ist natürlich viel abstrakter als die Branche der Medizintechnik. Da kann man das Ganze auf ein physisches Produkt zurückführen.

**Welche Probleme ausser die gegenwärtig schlechten Zahlen machen Ihnen am meisten zu schaffen?**

Die Branche hat nicht viele Probleme, sondern sehr viele Opportunitäten. Die Medizintechnik ist langfristig gesehen eine der interessantesten Branchen überhaupt. Die Demografie kommt



uns zugute, auch die Innovation, die teilweise immer noch sehr tiefe Penetration von vielen Technologien der Medizinaltechnik. Obwohl sie nicht von grossen Firmen in der Schweiz dominiert wird, ist sie für die Schweiz ungemein wichtig. Sie hat über 40000 Angestellte und ist im Weltmarkt sehr erfolgreich tätig.

**Worauf ist es zurückzuführen, dass die Branche in der Schweiz so erfolgreich ist?**

Auf den hohen Ausbildungsgrad, die Tradition der Feinmechanik wie der Uhrenindustrie. Die Medizinaltechnik ist ja eine multidisziplinäre und sehr komplexe Branche, da spielt neben der Chemie und der Biologie die Materialwirtschaft, die Robotik oder die IT eine sehr grosse Rolle.

*«Die ersten fünf Minuten wird schon mit dem Kollegen von der UBS über die Bank gefrotzelt»*

**Was tut Nobel Biocare zur Sicherstellung der Ausbildungsqualität?**

Wir sind im Dialog mit der ETH über mögliche Finanzierungsmöglichkeiten. Auch in der Frage des geplanten Lehrstuhls für Medizinaltechnik.

**Sie haben für verschiedene Unternehmen gearbeitet, die ihren Standort in Basel haben. Zum Beispiel Roche oder Syngenta.**

So wohl ich mich in Basel fühle, meine Firmenwahl hat nichts mit dem Standort zu tun.

**Aber begonnen haben Sie beim damaligen Bankverein in Basel. Stimmt, für kurze Zeit. Ich durfte dort Firmen analysieren und Investitionsvorschläge machen. Ich fand immer alles investitionswürdig, mein Vorgesetzter hat aber höchstens einen von hundert Vorschlägen akzeptiert. Nach drei Monaten habe ich realisiert, dass er auch recht hatte.**

**Worauf Ihnen gekündigt wurde?**

Nein, ich kam selber zum Schluss, dass es mir in der Industrie wohl besser gefällt. Zur Basler Industrie kam ich über Umwege. Ich war zuerst bei Nestlé und bin auch heute noch der Meinung, dass die Firma eines der besten Industrieunternehmen ist, um sich on the job auszubilden. Ich bekam den Job übrigens vor allem, weil ich Italienisch spreche. Nachdem Nestlé im Jahre 1988 Buitoni akquiriert hatte, brauchten sie Leute, die Italienisch können.

**Wer einmal in die Nestlé-Familie aufgenommen wurde, bleibt ihr normalerweise das ganze berufliche Leben lang treu.**

Das war meine grosse Sorge. Ich sah, welche Kultur dort herrscht und erschrak etwas über die Vorstellung, meine nächsten 40 Jahre verplant zu haben.

**Sie gingen nach zweieinhalb Jahren.**

Ja, ich war ein Aussteiger. Ich ging zuerst mal einen Monat Ski fahren, bildete mich zum Skilehrer aus und wollte dann auf den Maldiven das Tauchbrevet machen. Aber als das Angebot von Panalpina Italien kam, habe ich es angenommen.

**Weil Ihre Frau in Italien für Nestlé arbeitete?**

Das ist das, was ich meiner Frau immer erzähle. Aber sie glaubt es mir nicht ganz. Seit 1995 sind wir wieder in der Schweiz.

**Sie erholten sich am Samstagmittag auf dem Fussballfeld. Als aktiver Spieler oder als Zuschauer, wenn Ihr Sohn spielt?**

Als aktiver Spieler mit Kollegen, die ich teilweise schon seit 35 Jahren noch aus dem Sandkasten kenne.

**Und da wird nicht über Geschäftliches diskutiert?**

Die ersten fünf Minuten wird natürlich schon mit dem Kollegen von der UBS über die Bank gefrotzelt. Danach zählt nur der Fussball.

**Sind Sie Stürmer, Verteidiger oder Goalie?**

Ich bin flexibel einsetzbar. **Wie im sonstigen Leben auch. Genau.**

ANZEIGE