



Nach dem CEO-Posten folgt das VR-Mandat - Hans Hess empfiehlt trotzdem, sich gezielt darauf vorzubereiten.

Bild: zVg

# «Wir müssen das System neu bauen»

**HANS HESS** Gerade im Zuge der Digitalisierung eröffnen sich dem Werkplatz Schweiz auch Chancen, sagt Hans Hess. Als Swissmem-Präsident und erfahrener CEO kennt er die Industriebranche wie kein Zweiter. Von Verwaltungsräten fordert er mehr Engagement in gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Fragen.

**INTERVIEW** CHRISTOPH HILBER UND ROMAN BRAUCHLI

## ZUR PERSON

Hans Hess ist seit 2010 Präsident des Industrieverbandes Swissmem und Vize-Präsident des Wirtschaftsdachverbandes economiesuisse. Er ist Verwaltungsratspräsident der börsenkotierten Comet Holding AG sowie der Reichle & De-Massari AG, ausserdem Mitglied des Verwaltungsrates der dormakaba Holding AG sowie der Burckhardt Compression Holding AG. Nach seinem Abschluss als Werkstoffingenieur an der ETH Zürich begann er seine Karriere 1981 als Entwicklungsingenieur bei der Sulzer AG und danach als Produktionsleiter und Business Unit Leiter bei der Huber & Suhner AG. 1996 wurde er CEO der Leica Geosystems AG, die er bis zur Übernahme durch Hexagon Ende 2005 führte. Über seine Verwaltungsratsstätigkeit hinaus ist Hans Hess im Stiftungsrat des Technoramas, der Entwicklungshilfeorganisation Swisscontact und der Vontobel Stiftung.

**Herr Hess, Sie sind im Verwaltungsrat von vier verschiedenen Unternehmen, Vizepräsident von economiesuisse, im Stiftungsrat der Vontobel Stiftung sowie des Technoramas. Wie behält man da den Überblick?**

Es sieht komplexer aus, als es am Ende ist. Inhaltlich gibt es viele Synergien. Ich beschäftige mich als Verwaltungsrat mit denselben Themen wie als Swissmem-Präsident – beispielsweise mit der Digitalisierung, der Berufsbildung oder den bilateralen Verträgen. Von aussen sieht es nach Breite aus, aber inhaltlich bin ich relativ kompakt um Industriethemen aufgestellt.

**Sie waren während Ihrer gesamten Karriere in der Industrie tätig. Bald schon nach ihrem Einstieg als Ingenieur gingen Sie ins Management. Würden Sie heute angesichts der veränderten Berufsbilder wieder den gleichen Weg einschlagen?**

Nachdem ich etwa zehn Jahre gearbeitet habe, habe ich in den USA einen MBA gemacht. Die Kombination von Betriebswirtschaft und Technik ist die richtige Kombination für jemanden, der in der Industrie arbeiten will. In diesem Sinne würde ich es wahrscheinlich wieder ähnlich machen. Ob ich wieder das gleiche Studium wählen würde, weiss ich nicht. Es gibt so viele spannende Themen im Bereich Naturwissenschaft und Technik.

**Im Juli wurde bekannt, dass eine Grossbank wieder eine Entlassungswelle von IT-Leuten plant.**

Das ist für mich überraschend, aber die Industrie nimmt sie mit Handkuss. In der Maschinenindustrie sind wir dringend auf ICT-Fachleute angewiesen. Diese Entlassungswelle ist vielleicht eine Chance für uns. Die heute notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen müssen allerdings vorhanden sein.

**Ein Thema bei solchen Entlassungen sind oft die älteren Mitarbeiter.**

Für Swissmem ist das ein Riesenthema, wie auch der Fachkräftemangel. Wir müssen uns auch fragen, wie wir mehr Frauen in die Industrie bringen und die älteren Mitarbeiter länger behalten können. Wir brauchen neue Modelle für das letzte Kapitel im Erwerbsleben. Früher ging es bis 65 stets aufwärts und dann kam plötzlich nichts mehr. Nichts in der Natur funktioniert so. Ich glaube an eine Bogenkarriere: Irgendwann erreicht man den Zenit, auch was das Einkommen betrifft, und dann kann man kontinuierlich reduzieren und dafür vielleicht sogar bis 70 arbeiten.

**«WIR BRAUCHEN NEUE MODELLE FÜR DAS LETZTE KAPITEL IM ERWERBSLEBEN.»**

**Ist die Globalisierung auch ein Punkt dieser Diskussion?**

Das ist eigentlich kein Globalisierungsthema, sondern ein Thema des technologischen Wandels. Gewisse Jobs wird es irgendwann nicht mehr geben, wobei ich mir für die Maschinenindustrie nicht so grosse Sorgen mache. Die Maschinenindustrie in der Schweiz ist hoch automatisiert. Natürlich können wir immer noch mehr automatisieren, aber es ist etwas ganz anderes als in der Finanzwirtschaft oder bei Dienstleistern, wo bisher kaum eine Automatisierung stattgefunden hat.

**Sind Digitalisierung und Automatisierung eine Chance für den Industriestandort Schweiz?**

Wir haben eine günstige Ausgangslage. Gemäss Studien von Roland Berger und anderen ist die Schweiz im Bereich Industrie 4.0 eines der am besten positionierten Länder. Das hat viel damit zu tun, dass wir sehr

gut ausgebildete Fachleute haben und dass wir sehr innovativ sind. Es hat auch damit zu tun, dass die Firmen über gute ICT-Infrastrukturen verfügen. Meine Vision ist, dass die Schweizer Industrie trotz oder gerade wegen der aktuellen Herausforderungen als Hochlohnland, die Digitalisierung nutzen kann, um sich wieder als starke und moderne Industrienation zu positionieren.

**Was sind die Herausforderungen für die Industrie?**

Die Firmen müssen die digitalen Technologien optimal zu nutzen, um näher an die Kunden heranzukommen. Wichtig ist auch, dass der Staat die richtigen Rahmenbedingungen setzt. Zentral dabei ist, den diskriminierungsfreien Zugang zu den Weltmärkten zu erhalten, insbesondere durch die bilateralen Verträge mit Europa. Wir exportieren 80 Prozent unserer Produkte ins Ausland, davon 60 Prozent in die uns unmittelbar umgebenden Regionen der EU. Nach Baden Württemberg exportieren wir gleich viel wie in die USA. Ausserdem brauchen wir einen starken Forschungsplatz, auf dem der Wissenstransfer von den Hochschulen in die Unternehmen rasch und unbürokratisch gewährleistet wird.

**Wie haben Sie ihre VR-Mandate ausgewählt?**

Ich habe erst aktiv VR-Mandate geprüft, als meine CEO-Karriere in der Schlussphase war. 2005 nahm ich mein erstes VR-Mandat bei COMET an und Ende 2005 habe ich bei Leica Geosystems als CEO aufgehört. Ich betrachtete die VR-Mandate als Nachfolgetätigkeit meiner CEO-Karriere. Ich habe mir sorgfältig überlegt, welche Firmen mich interessieren und wo ich einen Beitrag leisten kann. Es waren ausschliesslich Industriefirmen. Natürlich habe ich auch versucht, Leute kennenzulernen, und ab und zu kam jemand auf mich zu. So entstand mit der Zeit ein spannendes Portfolio von VR-Mandaten.

**Der VR der KMU muss professionalisiert werden. Was heisst das aus ihrer Sicht?**

Ich bin mit Ihnen einverstanden, der VR sollte professionalisiert werden. Für ein Mandat braucht es sicher eine sachliche, fachliche Kompetenz, die sich aber auf unterschiedliche Bereiche erstrecken kann, zum Beispiel auf den Kundenmarkt oder die Technologie. Das Verständnis des Kundenmarkts ist etwas vom Wichtigsten. Ein VR kann aber auch über Kompetenzen in einem funktionalen Bereich verfügen, über internationale Verkaufserfahrung oder technologisches Know-how. Darüber hinaus muss ein VR die Kraft haben, sich unabhängig von der Geschäftsleitung eine eigene

Meinung zu bilden. Ein VR ist dann für die Geschäftsleitung wertvoll, wenn er in einer konstruktiven Art und Weise die von der Geschäftsleitung vorgeschlagenen Ideen kritisch hinterfragt. Mit Unabhängigkeit meine ich durchaus auch eine finanzielle Unabhängigkeit. Eine dritte wichtige Fähigkeit ist die Sozialkompetenz. Ein VR muss der Geschäftsleitung und den anderen VR-Mitgliedern zuhören und die Ideen reflektieren und weiterspinnen können.

### **Trifft man heute noch zu viele Alphas im Verwaltungsrat an? Im VR sitzen oft ehemalige CEO.**

In der Anfangsphase meiner VR-Tätigkeit habe ich das häufig festgestellt. Man suchte primär ehemalige CEO. Heute machen die meisten Verwaltungsräte eine Kompetenzplanung und überlegen sich, welche Fähigkeiten in den nächsten fünf bis zehn Jahre gebraucht werden. Entsprechend wird dann der VR besetzt, nicht mehr ausschliesslich mit ehemaligen CEO, sondern vielleicht mit jemandem aus dem ICT-Bereich oder aus dem internationalen Marketing. Die VR-Zusammensetzung sollte vom VR-Präsidenten gezielt geplant und konsequent umgesetzt werden.

### **Trotzdem kann man VR nicht ab der Schule lernen, man braucht eine gewisse Praxis und Erfahrung.**

Ja, und es ist auch ein anderer Beruf als der eines CEO. Ich habe mich sehr bewusst auf meine spätere VR-Tätigkeit vorbereitet. Ich besuchte verschiedene Kurse, um die neue Rolle besser zu verstehen. Heute ist Verwaltungsrat ein Beruf und keine Alterspfründe mehr. Man muss auch den Mut haben, einen Verwaltungsrat wieder zu entlassen, wenn andere Fähigkeiten gefragt sind. Wichtig ist eben nicht nur die Gender-Diversität, sondern auch eine Vielfalt der Kompetenzen.

### **Wie gehen Sie als VR mit negativen Geschäftsentwicklungen um?**

Ich hatte in meiner Arbeit noch nie Angst vor einer Herausforderung. Es geht um inhaltliche Probleme, für die man eine Strategie finden muss, um die Firma aus einer schwierigen Lage wieder herauszuführen. Meine Fehler habe ich stets dann gemacht, wenn es dem Unternehmen gut ging.

### **Arbeiten Sie unter Stress besser?**

Ja, eindeutig. Aber ich brauche auch wieder meine Erholungsphasen.

### **Ist es als VR manchmal schwierig, wenn man alles an die Geschäftsleitung delegieren muss?**

Darum ist es ein anderer Beruf. Man muss sich dazu zwingen, auf der Verwaltungsratsebene zu bleiben und nicht zu versuchen, der bessere CEO oder Entwicklungsleiter zu sein. Die vornehmste und wichtigste Aufgabe des Verwaltungsrats ist es, die richtigen Leute in die Geschäftsleitung zu nominieren. Die zweitwichtigste Aufgabe ist es, mit der Geschäftsleitung eine erfolgversprechende Strategie zu erarbeiten. Und schliesslich muss der VR schauen, dass nichts aus dem Ruder läuft.

**«ES GIBT VIEL ZU WENIG UNTERNEHMER, DIE SICH UM GESELLSCHAFTLICHE THEMEN KÜMMERN.»**

### **Welches Verhältnis hat der Verwaltungsrat zur Politik?**

Es gibt viel zu wenig Unternehmer, die sich um gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Themen kümmern. Sie realisieren nicht, dass sie ihre Anliegen an die Politik artikulieren müssen. Auf der anderen Seite müssen sie auch auf die Gesellschaft und die Sorgen der Bevölkerung eingehen, beispielsweise im Zusammenhang mit der Digitalisierung oder Globalisierung. Wir Wirtschaftsführer müssen konstruktive Wege aufzeigen und nicht denselben Schwachsinn wie die Oxford- oder Harvard-Professoren erzählen – dass die Leute bald keine Arbeit mehr haben und der einzige Ausweg ein bedingungsloses Grundeinkommen sei. Arbeit ist ein Lebensinhalt, es ist enorm wichtig, eine Aufgabe zu haben. Als Unternehmer müssen wir zeigen, dass wir die Bevölkerung auf die digitale Reise mitnehmen wollen. Wir müssen uns seitens der Wirtschaft vermehrt um die Rahmenbedingungen kümmern.

### **Aber dafür hat man doch die Verbände.**

Das stimmt. Aber es kann heute nicht mehr alles von zwei, sechs oder acht Schultern getragen werden. Ich habe auch nur sieben Tage die Woche. Meine Kollegen müssen mir helfen.

### **Sie haben die Ängste der Bevölkerung hinsichtlich der Digitalisierung angesprochen. Bedingen Digitalisierung und Fachkräftemangel einander?**

Natürlich wird ein Teil der Jobs verloren gehen, aber es entstehen auch neue. Das war schon immer so. Die Herausforderung für uns als Gesellschaft besteht darin, die Leute aus den alten Jobs in die neuen Berufe hineinzuführen. Wir müssen einen systematischen Weg aufzeigen, wie das gelingen kann. Denn der Fachkräftemangel wird sich wahrscheinlich noch akzentuieren. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr von zunehmender Arbeitslosigkeit, da viele Berufe am Markt nicht mehr nachgefragt werden. Hier kluge politische Antworten zu finden, ist eine grosse Herausforderung. Und ich glaube, Weiterbildung ist der Schlüssel.

### **Wie müsste man die Rahmenbedingungen anpassen?**

Wir könnten das bewährte duale System der Schweiz als Grundlage eines dynamischen Weiterbildungssystems nutzen. Wenn es absehbar wird, dass es den Lokführer bald nicht mehr braucht, dann muss es möglich sein, eine Umschulung beispielsweise zum Softwareingenieur zu absolvieren. Vielleicht arbeitet er nur noch drei Tage bei der SBB, geht einen Tag in die Schule und arbeitet einen Tag bei COMET Group als Softwareentwickler. Wenn er 45 ist und drei Kinder hat, kann man ihm keinen Lehrlingslohn zahlen. Wir müssen das System neu bauen, sodass es kein Problem mehr ist, wenn jemand etwas gelernt hat, das nicht mehr gefragt ist. Die Frage ist, wie eine Umschulung finanziert wird. Sicher müssen die Arbeitgeber und Arbeitnehmer einen Teil der Kosten tragen. Wenn wir aber schauen, was an Sozialkosten auf uns zukommen könnte, wenn wir nichts tun, dann lohnt es sich auch für den Staat, einen finanziellen Beitrag an eine solche Umschulung zu zahlen.

### **Zwei Schlussfragen: Wenn heute Weihnachten wäre, was würden Sie sich wünschen?**

Dass die Schweizer Industrie durch die Digitalisierung einen neuen Boom erfährt und auf dem Werkplatz Schweiz viele neue, moderne Arbeitsplätze generiert werden. Wenn sich die Erfüllung dieses Wunsches abzeichnet, dann kann ich als Swissmem-Präsident getrost zurücktreten.

### **Haben sie ein Hobby?**

Wenn es irgendwie geht, gehe ich am Morgen für etwa ein Stunde reiten. Ich habe ein eigenes Pferd und wohne auf dem Land. Ich kann über Feld und Flur galoppieren. Da mein Pferd sehr anspruchsvoll ist, muss mich auf das Tier konzentrieren. Das gibt mir einen sehr guten Ausgleich. ■