

«Ich will Werte schaffen»

URS FISCHER Warum CEO und Verwaltungsratspräsident keine besten Freunde sein sollten, er immer ein Verkäufertyp bleiben wird und wie er mit Trends und Hypes umgeht, verriet uns Urs Fischer im persönlichen Gespräch.

INTERVIEW CHRISTOPH HILBER UND ANOUK ARBENZ

Seit fünf Jahren ist Urs Fischer Verwaltungsratspräsident des Softwarehauses Adcubum. Zuvor war er vor allem als Chef der Sunrise und von HP bekannt. Nach der Fusion von Sunrise mit der diAx verzichtete Fischer auf das Amt des Konzernchefs. Stattdessen wechselte er zur Ascom Holding und übernahm später den CEO-Posten bei der ACP. Er kennt somit beide Seiten: Die operative Tätigkeit als auch die strategischen Herausforderungen. Uns hat interessiert: Wie muss der ideale Verwaltungsrat aufgestellt sein und wie geht der VRP der Adcubum mit der Digitalisierung um?

Wie wird man Verwaltungsrat? Strategie, Zufall oder beides?

URS FISCHER Gegenfrage: Wie wird man Unternehmer? Man hat einmal eine Vision und leitet daraus eine Strategie ab. Ich habe im Alter von 50 entschieden, dass ich in etwa fünf Jahren Verwaltungsrat sein möchte. Ich habe dann relativ bald mein erstes VR-Mandat erhalten. Da war auch Glück dabei. Ein Verwaltungsrat muss unbedingt von der operativen Ebene abstrahieren können. Ich musste erst «beweisen», dass ich die nötige Flughöhe erreichen kann und davon abkomme, quartalsorientiert zu denken. Deshalb ist das erste Mandat eigentlich das Wichtigste.

Wie eng ist die Beziehung zwischen dem CEO und dem Verwaltungsratspräsident?

Ich benutze da den Begriff der «straff-lockeren» Führung. Gegenseitiger Respekt, gepaart mit Vertrauen ist das Wichtigste. Ich habe ein ausgesprochen gutes Verhältnis zu allen drei CEOs – wobei man vielleicht anmerken muss, dass alle von mir persönlich ausgewählt wurden (lacht).

Was, wenn ein Bruch entsteht zwischen dem CEO und dem Verwaltungsratspräsident?

In meiner Vergangenheit kam es zweimal zu einem Bruch. Beim ersten Mal stiess ich als Quereinsteiger dazu, der CEO war schon

dort. Ich merkte relativ bald, dass das Vertrauensverhältnis nicht auf dem Niveau war, wie ich mir das gewünscht hätte. Sie müssen wissen: Der CEO hat einen immensen Informationsvorsprung gegenüber jedem Verwaltungsrat. Denn er ist ja sieben Tage die Woche vor Ort. Aufgrund dieses Gaps braucht es das gegenseitige Vertrauen und den regen Austausch. Die Signale, die man als VRP erhält, kommen von Kundenkontakten, Mitarbeitenden und Aktionären. Selbst wenn man ein aktiver VRP ist, kann man nie so viel wissen wie der CEO. Es geht also gar nicht anders, als 100-prozentiges Vertrauen in einander zu haben.

Wie muss ein kritischer Verwaltungsrat aussehen?

Das müssen vor allem unabhängige Denker sein. Ich bin kein Freund von sogenannten «Beziehungskisten». Sie müssen zwar freundschaftlich miteinander umgehen können, aber keine Freunde sein. Zweitens müssen die Kompetenzen komplementär sein, das heisst, man muss zwar gemeinsame Ziele haben und vor allem ein gemeinsames Wertesystem, aber das bringt nichts, wenn beispielsweise nur Branchenfremde im VR sitzen. Bei Adcubum sind wir nur zu dritt – mit dem Vorteil, dass alle engagiert dabei sind.

Braucht es im Verwaltungsrat einen «Advocatus Diaboli»?

Die Frage ist, ob man so jemanden auf der Stufe VR braucht, oder ob man den Querdenker nicht eher auf der Geschäftsleitungsstufe braucht. Ich habe als operativer Chef immer Wert darauf gelegt, dass ich Leute habe, die diese Rolle übernehmen können. Die Frage ist: muss man das institutionalisieren und in den VR einpflanzen? Meine Meinung ist: punktuell dazu holen.

Firmen kaufen, was das Zeug hält, danach abbauen und aufspalten, wie es HP getan hat – ist das für Sie eine langfristige Strategie oder doch eher eine Fehleinschätzung

ZUR PERSON

Urs Fischer, Dipl. Ing. ETH Zürich, verfügt über langjährige Erfahrung sowohl in exekutiven Rollen als auch als Verwaltungsrat. So war er unter anderem CEO von Ascom, Sunrise und HP (Schweiz) AG und in den Verwaltungsräten der HSBC Private Bank und von Huber+Suhner. Heute ist Fischer Verwaltungsratspräsident von Adcubum, Mobilezone und der HINT AG. Urs Fischer ist verheiratet und hat zwei Söhne.

Zug von Trend-beeinflussten Verwaltungsräten?

Es steht mir nicht zu, den VR einer HP zu qualifizieren. Von Aussen gesehen ist es bedauerlich, dass aus dieser grossen, führenden Firma das geworden ist, was sie heute ist. Ich persönlich habe daraus zwei Dinge gelernt. Erstens: Make Money und Save Money sind zwei unterschiedliche Disziplinen. Make Money zielt auf die Top Line, Save Money auf die Bottom Line. Was die HP lange Zeit gemacht hat, ist vor allem Kosten abbauen. Man hat einfach immer mehr gespart. Zweitens: Wenn man etwas kauft, dann sollte man sicherstellen, dass die Kernkompetenz auf der eigenen Payroll ist. Wenn HP eine EDS kauft und selbst genetisch kein Service-Provider ist, dann kaufen sie etwas ein, von dem sie extrem abhängig sind. Sie haben selbst zu wenig Kompetenz, um diese zu strukturieren, zu integrieren und weiter zu entwickeln. Und siehe da – jetzt veräussern sie sie wieder. Das war meines Erachtens ein Strategiefehler.

Ihre Kunden sind Versicherer. Eine kürzlich herausgegebene Studie von EY sagt voraus, dass bis ins Jahr 2030 rund 45 Prozent der Versicherer aus dem Markt gedrängt werden. Welche Auswirkungen könnte dies auf Adcubum haben?

Solche Studien machen mir überhaupt keine Angst. Natürlich wird sich der Markt entwickeln – wir aber auch. Ich gehe davon



«JEDER VERWALTUNGSRAT HAT EINE ANDERE PASSION. FÜR MANCHE SIND ES STARTUPS, FÜR ANDERE SOLLEN ES NUR BÖRSENKOTIERTE GROSSUNTERNEHMEN SEIN UND DANN GIBT ES WELCHE, DIE ES EINFACH AUF SICH ZUKOMMEN LASSEN.»

Foto: zvg

aus, dass grundsätzlich ein Strukturwandel stattfinden wird in der Versicherungsindustrie. Ich denke, es wird eine Konsolidierung geben. Auf der anderen Seite wird es aber auch Chancen geben für neue Phänomene und Geschäftsmodelle. Vielleicht braucht man plötzlich gar keine Versicherung mehr, um Risiken abdecken zu können. Stichwort Crowd Insurance: Die Mitglieder einer Community finanzieren sich gegenseitig, wenn es ein Problem gibt. Mit solchen Veränderungen müssen wir umgehen und sie rechtzeitig antizipieren können.

Ist die Digitalisierung eigentlich ein Hype oder ein längerer Prozess, den man nur jetzt besonders stark wahrnimmt?

Ich denke, es sind jetzt einfach verschiedene Sachen zusammengekommen, die das beschleunigen. Zum Beispiel die mobile Verfügbarkeit von Daten und der Leidensdruck auf der Kostenseite. Die Digitalisierung ist Realität. Das kann kein verantwortungsvoller Wirtschaftsführer ignorieren. Leuten, die der Vergangenheit nachtrauern und sich fragen, wann das rasante Tempo

endlich aufhört, muss ich sagen: Das wird nicht passieren. Im Gegenteil, das wird immer schneller werden. Aber es gibt in diesem Thema natürlich auch eine soziale Komponente, die zu berücksichtigen eine grosse business-ethische Aufgabe ist.

Wie meinen Sie das?

Damit meine ich, dass in Zukunft zwangsläufig Arbeitsplätze abgebaut werden. Wenn die Digitalisierung richtig einschlägt, dann mache ich mir als wertkonservativer Liberaler natürlich schon Gedanken um die «Verlierer» der Digitalisierung. Ich bin nicht sicher, ob ein bedingungsloses Grundeinkommen nicht plötzlich ein alternatives Konzept sein könnte. Wenn plötzlich so viele Stellen wegfallen, ist das keine schlechte Lösung, um allfällige soziale Unruhen einzudämmen. Zumindest in der Übergangsphase. Für den Zusammenhalt einer Gesellschaft ist das enorm wichtig.

Sie haben eine beeindruckende Karriere hinter sich. Was liegt noch vor Ihnen? Welche Ziele möchten Sie in Zukunft verfolgen?

Ich möchte sicher den Weg, den ich jetzt eingeschlagen habe, die nächsten paar Jahre weiterziehen. Ich will Werte schaffen. Nicht nur für Aktionäre und Investoren, sondern auch im Sinne eines Wertesystems, das es erlaubt, etwas zu bewegen. Ich hoffe, dass meine Freunde, Kollegen und meine Frau mir einmal sagen werden, wenn ich «nichts mehr bringe», wenn es Zeit ist für mich, Ciao zu sagen.

Wenn Sie einen Wunsch frei hätten: Was würden Sie in der Schweiz ändern oder haben wollen?

Es ist mehr eine Hoffnung. Was gesellschaftlich hier abgeht, das berührt mich. Ich würde mir wünschen, dass wir in der Schweiz ein Umfeld generieren können, in dem mehr Leute ein Gedankengut teilen, das von wertkonservativem Liberalismus zeugt, das heisst, dass man Werte wie Anstand, Respekt, Demut, Fairness, Leben und Leben lassen und Selbstverantwortung vorlebt. Denn ich denke, das braucht es, um eine Gesellschaft zu ermöglichen, in der möglichst viele Menschen glücklich sind. ■