

WIRTSCHAFT UND NEUE NORMALITÄT

«Führungskräfte sollten sich in den Staat einbringen»

Resilienz, Nachhaltigkeit und Digitalisierung werden für die Wirtschaft noch wichtiger werden, ist Martin Hirzel überzeugt. Der Swissmem-Präsident und Beirat der SML zur Wirtschaftswelt nach der Corona-Krise.

INTERVIEW SIBYLLE VEIGL

Anfang Jahr sind Sie Präsident des Industrieverbandes Swissmem geworden – mitten in der anhaltenden Corona-Krise. Wie war die Stimmung in der Industrie?

Martin Hirzel: Sehr unterschiedlich. Es gibt Branchen, wie etwa die Haushaltsgüter oder Pharmazulieferung, die ein sehr gutes Jahr 2020 erlebt haben, und auch die Lieferanten der Automobilindustrie haben im zweiten Halbjahr eine starke Erholung gespürt. Dagegen lief es in der Werkzeugmaschinenbranche schlecht und ganz katastrophal in der Flugzeugindustrie. Bezüglich des Jahres 2021 sind wir aber optimistisch. Im zweiten Halbjahr könnte ein schöner Aufschwung kommen – wenn die Impfungen in der Schweiz und in unseren Absatzmärkten wie Deutschland oder Asien auch breit umgesetzt werden.

Gerade bei den Impfungen hat sich eine gewisse Ernüchterung breitgemacht. Sie gehen nicht so schnell voran wie erhofft ...

Diese Pandemie ist etwas in unserer Generation noch nie Dagewesenes. Dass es da zu gewissen Problemen und Herausforderungen kommen kann, überrascht mich nicht. Wir in der Industrie wissen, wie anspruchsvoll es ist, neue Produktionskapazitäten in kurzer Zeit aufzustellen. Doch es ist nun Aufgabe des Staates, die Impfkampagne zum Erfolg zu bringen.

Bei Beginn der Pandemie kam der Begriff der «neuen Normalität» auf, als Beschreibung des Lebens in der Krise. Gibt es sie, die neue Normalität in der Wirtschaft?

Die erste Erkenntnis ist: Wenn wir zum Tunnel rausfahren, wird die Landschaft eine andere sein als bei der Einfahrt. Krisen sind immer Wendepunkte einer Geschichte.

«Der Staat und eine mündige Zivilgesellschaft sind wichtig für das Funktionieren der Marktwirtschaft.»

Martin Hirzel

Die Krise hat aber auch gute Nachrichten gebracht: Die soziale Marktwirtschaft hat funktioniert. Innovationen und Investitionen der Privatwirtschaft haben in kürzester Zeit einen Impfstoff hervorgebracht und werden uns jetzt aus dieser Krise helfen.

Aber die Wirtschaft wurde vielerorts staatlich unterstützt und die Impfstoffentwicklung von den Staaten mitfinanziert ...

Und trotzdem ist ein Learning, dass die Marktwirtschaft funktioniert. Und ja, eine weitere Lehre ist, was Sie sagen: Das Schweizer Modell einer liberalen Wirtschaftsordnung mit sozialen Auffangnetzen hat sich bewährt. Namentlich Kurzarbeit, schnelle und unbürokratische Hilfe

mit Covid-Krediten und Härtefallregelungen. Wir dürfen auf ein effizientes Zusammenspiel setzen. Die Gesamtwirtschaft in der Schweiz kommt so besser durch die Pandemie als in anderen Ländern.

Wie wird denn die Landschaft am Ende des Tunnels aussehen?

Was die neue Normalität, oder sagen wir die Krise, auch bewirkt, ist eine Beschleunigung von Trends. Resilienz wird relevanter sein, und die Digitalisierung hat einen Schub erlebt. Wir haben jetzt gelernt, mit digitalen Werkzeugen umzugehen, zum Beispiel im Homeoffice. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben wir in extremis praktiziert und geübt. Interessant ist aber auch das gestärkte Bewusstsein für Nachhaltigkeit. Das war nicht selbstverständlich. Man hätte auch denken können, dass sich die Prioritäten in der Krise verändern.

Wie müssen Unternehmen resilienter werden?

Bezüglich der Lieferketten: Es darf nicht sein, dass es für eine wichtige Komponente nur einen Lieferanten gibt und dieser vielleicht noch weit entfernt produziert. Redundanzen sind sehr wichtig. Auch das Ausreizen der tiefen Lagerbestände, das Just-in-Time-Konzept, wird wohl mancher hinterfragen müssen. Unternehmen sollten zudem auch ihre Geschäftsmodelle durchdenken, ob diese den Anforderungen der «neuen Normalität» noch standhalten.

Sie haben für Aufsehen gesorgt mit Ihrer Kritik an der Homeoffice-Pflicht. Ist die Frage des Homeoffice relevant für den Geschäftsgang der Schweizer Unternehmen?

Da, wo es sich umsetzen liess, war das Homeoffice gar keine Diskussion. Zudem haben wir an den Arbeitsplätzen sehr gute Schutzkonzepte. Doch in der Industrie können Schnittstellenprobleme entstehen. In der Produktionsplanung oder im Engineering zum Beispiel muss man eng abgestimmt zwischen Büro und der Produktion zusammenarbeiten. Virtuell zu kommunizieren, kann zu Ineffizienz führen. Es leidet aber auch die Innovationskraft – einer der Pfeiler der MEM-Industrie. Innovation lebt vom Austausch heterogener Teams, und das funktioniert höchst erschwert über Videokonferenzen. Das ist sicher ein Risiko der Homeoffice-Pflicht. Hier werden wir noch sehen, wie wir aus der Krise kommen.

Zu Ihrer Funktion als Vorsitzender des Beirats der School of Management and Law (SML): Welche Kompetenzen brauchen die Wirtschaftsakteure von morgen?

Unverändert wichtig ist ein fundiertes Fachwissen in Betriebswirtschaft. Eine Führungskraft soll auch bereit sein, dass sie konstant neues Wissen erwerben muss. Ebenso ist Selbstkompetenz entscheidend. Wichtig auch: Wie führt man in der digitalen Welt? Und in Zeiten dieser neuen Normalität ist das Thema Nachhaltigkeit stärker in den Vordergrund gerückt. Kennzahlen zu bestimmen, zu messen und Aktionen auszulösen, das darf nicht nur für Finanzzahlen im Geschäftsbericht gelten, sondern auch für Ziele bezüglich Umwelt, des Sozialen und guter Unternehmensführung im Nachhaltigkeitsbericht. Eine Hochschulabgängerin oder ein Hochschulabgänger muss beides beherrschen. Dieses Wissen ist sicher etwas, was man noch ausbauen sollte. Zur Nachhaltigkeit gehört

auch, dass Führungskräfte gute Beziehungen aufbauen, Diversität fördern und Sinn vermitteln müssen – und sie müssen sich auch vermehrt wieder in den Staat einbringen.

Führungskräfte sollen politisch aktiv sein?

Der Staat, eine mündige Zivilgesellschaft und eine gelebte Demokratie sind wichtig für das Funktionieren der Marktwirtschaft. Denn so gut die Marktwirtschaft funktioniert hat, so hat sie doch zwei Schwachstellen offenbart: Die eine ist der Schutz von Klima und Umwelt. Die andere ist gesellschaftlicher Art: Dieser unsägliche Shareholder-Value-Ansatz der neunziger Jahre hat gerade in entwickelten Ländern bei vielen Menschen ein Gefühl des Verlierens provoziert, was politisch in den Populismus geführt hat. Genau deshalb dürfen wir nicht das System in Frage stellen, sondern müssen gemeinsam Lösungen für diese Probleme finden. Ohne persönliches Engagement von Leadern geht das nicht. Deshalb sollten sich Führungskräfte vermehrt gesellschaftlich engagieren und zu politischen Vorlagen Stellung nehmen. Das zu vermitteln, ist auch Aufgabe der Hochschule.

Sie sind auch Dozent im Master of Business Administration: Wie haben Sie hier das Corona-Jahr 2020 erlebt?

Auch so, wie wir jetzt miteinander sprechen: per Video. Fürchterlich. Online zu unterrichten, ist sehr anspruchsvoll. Die Kameras der Teilnehmenden sind oft aus Kapazitätsgründen abgeschaltet. Also rede ich mit mir selber und mit einer Powerpoint-Präsentation. Ich nehme normalerweise aus dem Klassenraum auch sehr viel für mich mit. Diese persönliche Interaktion und das Spontane fehlen in einer Videovorlesung. Was erstaunlich ist: Die SML ist in der Weiterbildung im letzten Jahr gewachsen – sogar unter diesen Bedingungen. ■



Zur Person

Seit Anfang Jahr ist **Martin Hirzel** Präsident des Verbands der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie Swissmem. Der 51-Jährige blickt auf eine lange Karriere in der Industrie zurück: Nach KV-Lehre und Studium der Betriebswirtschaft an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV – der Vorgängerin der School of Management and Law (SML) – startete er 1997 als leitender Controller beim Industriekonzern Rieter. «Es war ein Bildungsweg, der mir Perspektiven ermöglicht hat, die ich sonst nie erlangt hätte», sagt Hirzel. Bei Rieter baute er das China-Geschäft für die Textilmaschinendivision wie für die Automobilierteilsparte auf. Nach der Aufspaltung des Konzerns wurde er 2011 CEO von Autoneum, die er bis Ende 2019 führte. Hirzel ist auch Vizepräsident des Wirtschaftsdachverbandes Economiesuisse sowie Mitglied in Verwaltungsräten und im regionalen Wirtschaftsbeirat der Nationalbank. Seit gut sieben Jahren engagiert er sich auch im Beirat der SML, seit drei Jahren als Vorsitzender. Er will der Hochschule einen Zugang zu einem Netzwerk von Führungspersönlichkeiten verschaffen und «ehrliche Impulse und Feedbacks geben», welche Kompetenzen die Wirtschaft bei den Absolvierenden braucht.