

Führen an der Schnittstelle

KAREN HUEBSCHER Als CEO der Solvias AG bringt sie die Welt der Wissenschaft und jene der Wirtschaft zusammen. Bereits in ihren Jugendjahren erwachte in Karen Huebscher der Wille, diese Brücke zu schlagen.

INTERVIEW CHRISTOPH HILBER UND ANOUK ARBENZ

Karen Huebscher, CEO der Solvias AG, ist überzeugt: Schweizer sollten mehr Risikofreude zeigen und etwas weniger perfektionistisch sein. Die Schweiz stehe sich vielfach selbst im Weg. Zudem machen hohe Auflagen, Kosten und Regularien Börsen für KMU zunehmend unattraktiv, findet sie. Als nicht-kotiertes Dienstleistungsunternehmen für die Pharma-, Biotech-, MedTech- und Kosmetikindustrien gehört die Solvias praktisch ihren Mitarbeitenden. Wir haben die Geschäftsführerin zu den Eigenheiten eines solchen «Familienbetriebs» befragt, ihren Weg von der Wissenschaft in die Wirtschaft zurückverfolgt und sprachen mit ihr über die Schweiz als Werkplatz und Innovationsstandort.

Sie haben an der ETH Zürich Nutztierwissenschaften studiert, forschten anschliessend bei der Novartis im Bereich der Molekularbiologie. Was hat Sie daran fasziniert und woher kommt dieses Faible für die Naturwissenschaften?

KAREN HUEBSCHER Das geht zurück bis ins Teenageralter. Meine Eltern führten ein Handelsunternehmen für Futtermittel und Getreide, wodurch wir immer wieder Wissenschaftler bei uns hatten. Mich packte der Ehrgeiz, das Handelsunternehmen eines Tages zu übernehmen. Ich wollte jedoch nicht direkt BWL studieren, sondern zuerst mittels der Naturwissenschaften das Geheimnis des Lebens verstehen versuchen, um danach den Bogen in die Betriebswirtschaft zu machen. Mir war es schon immer ein Anliegen, eine Brücke zu schlagen zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaft. Bereits als Teenager hatte ich den Eindruck, dass es sich bei beiden Seiten um intelligente Personengruppen handeln muss, die aber aus irgendeinem Grund Schwierigkeiten haben, sich zu finden, um wichtige Innovationen schnell an den Markt zu bringen.

Gelingt es Ihnen bei der Solvias, Wissenschaft und Industrie einander näher zu bringen?

Das stellt schon eine Herausforderung dar, denn betriebswirtschaftliches Denken ist nicht etwas, das man als Wissenschaftler

im Blut hat. Viele haben das Gefühl; wenn ich jetzt studiert habe, eine Dissertation geschrieben und ein Postdoc gemacht habe, ist es einfach, Betriebswirtschaft zu verstehen. Sprich: Für Management braucht man kein Doktorat. Das kann man einfach. Irgendwann muss man sich jedoch einen Spiegel vorhalten und zugeben, dass es gar nicht so einfach ist, diese Spannungsfelder zu überbrücken.

Sie wechselten von einer 6000-Personen-Division bei Novartis zu einer Firma mit damals um die 200 Mitarbeitenden. Was war dabei die Herausforderung?

Natürlich hat man gewisse Ansprüche oder Erwartungen, wenn man aus einem solchen Unternehmen kommt. Während meiner Zeit als Selbständige, als ich ein Startup im Medtech-Bereich gründete und im Consulting tätig war, hatte ich die Möglichkeit, Einblick in verschiedene Pharma-Unternehmen zu gewinnen – das hat vieles relativiert. Man muss pragmatischer werden und einsehen, dass andere Vorgehensweisen nicht nur legitim, sondern wesentlich erfolgreicher sein können.

Welchen Eindruck hatten Sie zu Beginn von der Solvias?

Nach einer ersten Runde im Unternehmen schrieb ich eine Zusammenfassung für den Verwaltungsrat, in der ich mit Begeisterung von der Motivation und Qualität der Mitarbeitenden sprach. Was Unternehmen im Service-Bereich voneinander unterscheidet, sind die Menschen. Es kann sich jeder Massenspektrometer-Geräte zulegen und versuchen, einen Service anzubieten. Aber die Passion dahinter, der Wille, einen guten Job zu machen und dem Kunden die bestmögliche Lösung zu präsentieren – das ist nicht selbstverständlich und das habe ich bei Solvias gespürt.

Sie lebten und arbeiteten über drei Jahre in den USA im Pharmabereich, sind nun über zwei Jahre CEO der Solvias AG, die Forschungsdienstleistungen für die Pharmabranche anbietet. Welche Unterschiede sehen Sie zwischen den USA und der Schweiz?

Es gibt gewisse Klischees, die ihre Berechtigung haben. Beispielsweise jenes, dass man in Amerika gerne und schnell einmal etwas ausprobiert – mit dem Risiko, dabei auf die Nase zu fallen. Dort ist es auch in Ordnung, fehl zu schlagen. Statt dafür verurteilt zu werden, wird man beglückwünscht, weil man den Mut hatte, es zu versuchen. In der Schweiz ist das umgekehrt: Wenig Risikobereitschaft und keine Fehlerkultur. Zudem wird einem der Erfolg hier oftmals missgönnt oder hinterfragt. Das ist schade, denn das führt am Schluss nur zu Mittelmass.

Wo sehen Sie Unterschiede in Punkto Produktivität?

Ich sehe gewisse Trends, die aber nicht nur Amerika betreffen. Ich hatte bereits frü-

her viele Europäer in meinem Team. Mein Eindruck ist: Die Arbeitsbereitschaft ist oft wesentlich höher als bei uns Schweizern. Diese Beobachtung machte ich über die letzten 20 Jahre hinweg. Ich bin mir nicht sicher, ob Schweizer noch den nötigen Biss und die Leistungsbereitschaft haben. Immerhin: Die Flexibilität in der Schweiz hat zugenommen, beispielsweise sind die Leute heute eher bereit, für ihre Arbeit weite Strecken zu fahren oder umzuziehen. Ein weiteres Klischee, das sich bestätigt hat: Schweizer sind perfektionistisch. Die Schweiz hat viele Expertenunternehmen, viele Spezialisten. Die hohe Qualität – die berechtigterweise ihren Preis hat – ist ein grosses Plus. Es besteht aber die Gefahr, dass die Verbindung mit der schnelllebigen Businesswelt nicht immer gelingt. Der Anspruch an Perfektion geht dann vielleicht so weit, dass man am Markt vorbei oder kostenmässig daneben entwickelt.

Karen Huebscher: «Was Unternehmen im Service-Bereich voneinander unterscheidet, sind die Menschen. Bei der Solvias spürt man die Leidenschaft und der Wille der Mitarbeitenden, bestmögliche Lösungen anzubieten.»

Foto: zVg

Man muss keinen Platinnagel nehmen, um schnell etwas an die Wand zu hauen, das reicht auch ein rostiger Nagel – auch wenn das dem Schweizer Herz weh tut. Da müssen wir pragmatischer werden.

Müssen Sie die Experten manchmal bremsen?

Ja, diese Diskussion führen wir permanent im Unternehmen. Es hilft, sich immer wieder zu fragen: Bringt das dem Kunden einen Mehrwert, was ich da mache, oder verschwende ich nur Zeit? Ein guter Verkäufer muss zuhören können und verstehen, was der Kunde wirklich will, besonders dann, wenn dieser es selbst nicht so ganz weiss. Als Experte hat man noch eher die Tendenz, zu sagen: Ich weiss es besser. Ich sage dem Kunden, was richtig ist.

Wie beurteilen Sie den Werkplatz Schweiz? Gerade in Ihrem Bereich hört man oft von der Verschiebung von Arbeitsplätzen ins Ausland.

Ja, es wird vieles auch an andere Standorte übergeben. Sei dies Nordamerika – noch immer der wichtigste Standort in der Forschung und Entwicklung im Pharmabereich –, zunehmend auch im Innovationsbereich nach China oder Indien, wo es extrem gut ausgebildete Leute im Pharma- und Medizinbereich hat. Was man gesehen hat, ist

dass zuerst die Produktion nach China und Indien ausgelagert wurde, mit allen Vor- und Nachteilen. Da müssen wir gar nicht darauf eingehen – die Kopierfähigkeit der Chinesen ist schon zu Genüge beschrieben worden. Nun stellt man aber fest, dass die Lohnkosten besonders für Experten sowohl in China als auch in Indien enorm gestiegen sind. Was man auch sieht: Gewisse Teile der Produktion kommen wieder zurück nach Europa oder Nordamerika. Und zwar überall dort, wo Automation oder Spezialisierung ins Spiel kommen, was wiederum mit Innovation zusammenhängt. Da hat die Schweiz auch wieder eine Chance.

Die Solvias AG gehört praktisch den Mitarbeitenden. Wie führt man einen «Familienbetrieb» mit 400 Mitarbeitenden und was sind die Vorteile?

Der Vorteil ist, dass sich jeder mit dem Unternehmen identifiziert und mit Leidenschaft dahinter steht. Die Mitarbeitenden fühlen sich als Teil von Solvias. Manchmal hat man als CEO aber auch das Gefühl, mindestens 400 CEOs unter sich zu haben.

Wie äussert sich dies?

Zwischendurch gibt es lange Diskussionen und ein Hadern mit Entscheidungen.

Pflegen Sie demnach eine Konfliktkultur?

Nicht wirklich, fast zu wenig. Ich hätte gerne eine ausgeprägtere Debattierkultur. Ich finde das wichtig. Es ist gerade die Stärke von Expertenunternehmen, dass sie Theorien und Konzepte herausbilden können. Auf der anderen Seite analysieren sie zu lange, bis sie «zu 120 Prozent sicher» sind und glauben dann, den einzig richtigen Lösungsansatz gefunden zu haben.

Wie managen Sie die Kommunikation mit Ihren Aktionären?

Ich glaube, Kommunikation kann nie perfekt sein (lacht). In einem kleinen Unternehmen kommt hinzu, dass sich Informationen sehr schnell verbreiten – noch bevor man irgendetwas offiziell kommuniziert hat. Wir machen sogenannte CEO-Meetings mit 10 bis 15 Personen, in denen ich alle 400 Mitarbeitenden mindestens einmal pro Jahr im kleinen Rahmen zu Gesicht bekomme. Da hat jeder Mitarbeitende die Möglichkeit, Fragen zu stellen und einen Dialog zu führen. Da können sie auch kritische Kommentare äussern. Was wir mehr unterscheiden sollten, ist: Wann spricht man als Mitarbeitender und wann als Aktionär?

Sahra Wagenknecht, eine bekannte deutsche Politikerin, vertritt die Meinung, dass Firmen in Besitz der Mitarbeitenden die bessere Art des Ka-



pitalismus darstellen als Firmen in Besitz von anonymen Aktionären und Investoren. Was halten Sie von dieser Aussage?

Ich habe Mühe mit dieser Aussage. Zum Kapitalismus gehören möglichst vielfältige Unternehmens- und Finanzierungsformen. Man sucht sich diejenigen aus, die zur Strategie passen. Ist man ein Unternehmen, das eher mit Dividenden funktioniert, dann verlangt dies auch einen ganz bestimmten Typ Aktionär oder Investor. Wenn man mehr auf Aktienkurse und Wachstum aus ist, dann hat man wieder einen anderen Typ Aktionär. Ein weiteres Spannungsfeld ist der Zeithorizont; das kurzfristige und langfristige Denken. Früher blieb ein «langfristiger Investor» zwei bis drei Jahre. Heute ist er schon langfristig da, wenn er zwei bis drei Monate bleibt. Da hat es im Aktienmarkt einen Wandel gegeben. Ich bin der Meinung, es ist grundsätzlich problematisch, wenn die Geschäftsleitung nicht sieht, dass sie letztendlich für die Aktionäre oder Investoren arbeitet. Es kann sein, dass die Interessen der Aktionäre und jene der Geschäftsleitung nicht deckungsgleich sind. Es gehört zur Aufgabe der Geschäftsleitung, Unternehmensziele gut zu übermitteln und die Investoren davon zu überzeugen, dass die Firma strategisch auf dem richtigen Weg ist.

Lohnt es sich für KMU überhaupt noch, an die Börse zu gehen?

Das frage ich mich auch. Im Prinzip machen sich die Börsen mit ihren hohen Auflagen, Kosten und Regularien höchst unattraktiv für KMU. Diese müssen andere Formen finden, um an Geld zu kommen. Da ist Kreativität gefragt.

Hat sich Ihr persönlicher Führungsstil verändert mit der Zeit?

Es mag erstaunlich sein für einige, aber ich bin – trotz allem – gelassener geworden. Obwohl ich immer noch kein gelassener Mensch bin. Ich bin jemand, der immer ver-

ZUR PERSON

Karen Huebscher ist seit März 2014 CEO der Solvias AG, ein weltweit führendes Unternehmen in der Auftragsforschung für die Pharma-, Biotech-, MedTech- und Kosmetikindustrie. Huebscher hat an der ETH Zürich Nutztierwissenschaften studiert und im Bereich Molekulargenetik dissertiert. Anschliessend folgte ein Forschungsaufenthalt an der University of Cambridge und ein MBA-Abschluss am IMD in Lausanne. Beruflich startete sie als Wissenschaftlerin in der Molekular- und Zellbiologie bei Novartis Pharmaceuticals. 2000 übernahm Huebscher die Leitung der Abteilung Investor Relations bei der Novartis, 2006 trat sie in die Geschäftsleitung der Division Vaccines & Diagnostics mit Sitz in den USA ein. 2009 kehrte sie in die Schweiz zurück und war bis 2011 als Head of European Public He-



alth der Novartis Vaccines & Diagnostics AG Switzerland im Bereich Marketing tätig. Nach ihrer Zeit bei der Novartis gründete Karen Huebscher mit Fibula Medical ihr eigenes Consulting und MedTech-Startup, das Pharmaunternehmen auch in den Bereichen Investor Relations, Marketing, Business Development, Marktdurchdringung und in der Strategie berät. Im Jahr 2013 wurde sie in den Verwaltungsrat der Solvias gewählt, ein Jahr später machte sie mit dem damaligen CEO, Jörg Walther, einen Rollentausch. Daneben ist Huebscher seit 2012 respektive seit 2014 Mitglied im Verwaltungsrat der Tecan AG sowie der Conforma AG. Karen Huebscher besitzt einen Pilotenschein und fliegt in ihrer Freizeit gerne eine Beechcraft Bonanza. Seit ihrer Jugend tanzt Karen Huebscher und früher ruderte sie auch.

sucht zu sehen, wo es einen Plan B braucht. Mit der Zeit lernt man auch, besser zuzuhören und zu realisieren, dass man gar nicht alles selber wissen muss und kann.

Die Pharma- und Medizinbranche kennt nicht viele Frauen in leitenden Positionen. Müssen Sie sich speziell beweisen?

Um ehrlich zu sein: Ich habe mich von dem Gedanken gelöst. Der behindert und engt bloss ein. Ich glaube, jeder der ehrgeizig ist, muss sich irgendwie beweisen. Hatte ich das Gefühl, dass ich mich manchmal mehr beweisen musste als andere? Ja. Gibt es Situationen, in denen ich feststellte, dass in einem männerdominierten Umfeld Entscheidungen anders getroffen werden als ich annahm: Ja. Das habe ich auch schon mit anderen Frauen besprochen. Ich habe immer gedacht, wenn man in ein Meeting geht, dass alle mit offenen Karten in ein Meeting kommen, es wird diskutiert und dann eine Entscheidung getroffen. Natürlich haben aber alle bereits Allianzen gebildet und sich in

der Diskussion zurückgehalten. Dass man jemanden dann offen attackiert, und erst noch als Frau, das ist natürlich ein No-Go. Diese unausgesprochenen Gesetze musste ich erst lernen. Ich habe Herausforderungen immer gesucht und gemocht, und konnte viele erfolgreich angehen. Und da, wo ich nicht erfolgreich war, habe ich hoffentlich etwas gelernt.

Was ist Ihre Meinung zur Quotenregelung?

Katastrophal. Aus dem Grund, den ich in den Medien viel zu wenig sehe: Für Frauen wird es damit noch schwerer. Da hat man es geschafft, hat jahrelang gekrampft und nun die Qualifikationen bekommen, und dann muss man zusätzlich gegen dieses Vorurteil ankämpfen, nur über eine Quote hereingekommen zu sein. Damit sind Jahre zunichte gemacht. Ich bin gegen jegliche Diskriminierung, ob positiv oder negativ. Man muss einfach die richtigen Leute reinholen.

Was ist das Rezept Ihrer Karriere, welches Sie anderen Frauen (und Männern) weitergeben möchten?

Das wichtigste ist, offen für Veränderungen und für Opportunitäten zu sein. Vorerst muss man sich Gedanken darüber machen, wo man hin möchte, was einem Spass macht und wofür man sich begeistern kann. Man hat immer wieder die Chance, auf den Zug aufzuspringen – wenn auch nicht unbegrenzt. Man muss einfach vorbereitet sein und dann auch springen, wenn er vorbeikommt – der Rest ist Glück. Der Sprung in den Zug war für mich immer eine Kombination von Kopf und Bauch. Wenn das gestimmt hat, habe ich die richtige Entscheidung getroffen. Es braucht natürlich auch die richtigen Leute, die auf dich setzen und dir eine Chance geben.

Zu guter Letzt: Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würden Sie sich für die Schweiz wünschen?

Wie politisch korrekt soll ich sein? (lacht) Ich wünsche der Schweiz eine gewisse Offenheit für unkonventionelles Denken, mehr Kreativität und Innovation. Dieses Einknicken, das wir immer wieder gesehen haben über die letzten Jahre, das ist der Schweiz nicht würdig. Ein anderer Wunsch wäre, dass die Politik das Unternehmertum mehr fördert. Sie vernetzt sich zu stark nur mit Grossunternehmen und macht es für KMU in der Schweiz nur immer schwerer statt leichter. ■

«IN DER SCHWEIZ IST DAS UMGEKEHRT WIE IN DEN USA: WENIG RISIKOBEREITSCHAFT UND KEINE FEHLERKULTUR. DAS IST SCHADE, DENN DAS FÜHRT AM SCHLUSS NUR ZU MITTELMASS.»