

NZZ

Cisco-Chef Chambers im Gespräch

«In der Digitalisierung ist Europa führend»

Beim Übergang zu einer digitalisierten Welt habe Europa die Nase vorn, sagt John Chambers. Die Umwälzungen seien so gross, dass 40% der Firmen die nächsten zehn Jahre nicht überleben würden.

Interview von Giorgio V. Müller,
29.8.2015

Herr Chambers, wie haben Sie es geschafft, in der turbulenten IT-Industrie so lange an der Spitze von Cisco zu bleiben?

Wir sind ein Unternehmen, das sich ständig neu erfindet, das ist unsere Firmenkultur. Das gilt auch für die Konzernchefs, die damit oft Mühe bekunden. Als ich meine Karriere begann, dauerten die Erneuerungszyklen fünf bis zehn Jahre, nun sind es noch drei. In den vergangenen zwanzig Jahren hat sich Cisco fünf oder sechs Mal neu erfunden und ich mit ihm. Das lernt man nicht in der Schule. Das Beispiel des Minicomputerherstellers Wang Laboratories, der unter der Führung des brillanten An Wang den Wechsel zum PC verpasste und Konkurs ging, hat mich gelehrt, wie wichtig eine ständige Erneuerung der Firma, aber auch von mir selbst ist. Zudem braucht es eine gesunde Portion Paranoia sowie den Weitblick, dem Markt voraus zu sein.

Im Rückblick: Worauf sind Sie am meisten stolz? Welches waren die grössten Misserfolge unter Ihrer Führung?

Am meisten stolz macht mich, immer ein gutes Team geleitet zu haben, das es verstand, die nötigen Veränderungen durchzuführen. Wir sahen schon Mitte der neunziger Jahre, wie stark das Internet die Welt, wie wir arbeiten, leben, lernen und spielen, verändern wird. Damals waren wir noch eine reine Router-Firma und wurden deswegen belächelt. Cisco ist für mich ähnlich wie Kinder erziehen: Entscheidend ist nicht, wie diese ihre Erfolge verarbeiten, sondern wie sie mit den Rückschlägen umgehen. So ist es auch im Geschäftsleben. Tolle Unternehmen und Unternehmensführer sind die, die ihre Herausforderungen erfolgreich gemeistert haben. Die meisten Fehler unterliefen mir, wenn ich zu langsam reagierte oder zwar rasch agierte, ohne aber die nötigen Prozesse definiert zu haben. Prinzipiell bin ich risikofreudig und rechne mit Misserfolgen. Eine von drei unserer Akquisitionen scheiterte, was in einer Branche, in der es acht oder neun von zehn Unternehmen nicht schaffen, ein guter Wert ist. Deshalb stört es mich auch nicht, zu scheitern. Wer als Unternehmer nicht ab und zu scheitert, geht zu wenig Risiko ein, ist keine Führungsperson. Man muss dies einfach den Aktionären, den Medien und den Kunden immer wieder sagen.

Im Frühjahr 2000, kurz bevor die Dotcom-Blase platzte, war Cisco kurzfristig das weltweit wertvollste Unternehmen. Es hat zwar überlebt, konnte aber nie mehr an die früheren Erfolge anknüpfen. Weshalb?

Mir gefällt Ihre Frage, und Sie wissen, dass ich anderer Meinung bin. Ausschlaggebend ist, wie man in Relation zum Marktumfeld abschneidet. In den neunziger Jahren wuchsen wir während Jahren um jährlich über 65%. Das macht sogar die heutigen aufregenden Wachstumsfirmen etwas bescheidener. Wir waren schon immer in allen wichtigen Produktkategorien die Nummer eins oder zwei, das ist zuvor noch niemandem gelungen. In 18 Kategorien ist das der Fall; unser Ziel ist, stets einen Marktanteil von mindestens 40% zu erobern. Wir waren die einzige Grossfirma, die das Platzen der Dotcom-Blase nicht nur überlebt, sondern auch Marktanteile gehalten hat und weiter gewachsen ist. Unsere damaligen Konkurrenten wie Cabletron, SynOptics, Wellfleet und Hunderte guter Startup-Unternehmen gibt es nicht mehr, sie verschwanden, stiegen aus dem Geschäft aus wie IBM oder wurden übernommen. Nortel, Alcatel und Lucent sind nur noch ein Schatten ihrer früheren Grössen. Im vergangenen Quartal wuchs Cisco stärker als Konkurrenten wie IBM, Oracle und Hewlett-Packard. In 13 der vergangenen 14 Quartale hat unser Gewinn pro Aktie zugenommen. Auf diesen Leistungsausweis bin ich stolz.

Ich habe gelesen, Cisco habe während Ihrer Amtszeit 168 Firmen übernommen.

... es waren 178 Akquisitionen.

Werden Sie weiterhin so akquisitionsfreudig sein?

Wir haben Akquisitionen nie isoliert von unserer Gesamtstrategie betrachtet, was viele unserer Konkurrenten in Schwierigkeiten gebracht hat. Bei uns sind sie Teil des Innovationsprozesses. Darin sind sich [der neue Cisco-CEO] Chuck und ich einig. Er wird einiges anders machen, er wird das Wachstum beschleunigen und die Organisation vereinfachen. Um etwas selbstkritisch zu sein: Die beiden letzten zwei Übernahmen waren Home runs, wir hätten also im vergangenen Jahr etwas aggressiver sein können.

Jüngst haben Sie die Unternehmensstruktur gestrafft, aus 62 wurden noch 18 Geschäftseinheiten. War es das?

Verzichtet ein Unternehmen auf regelmässige Restrukturierungen, fällt es zurück. Nun führt Chuck das Unternehmen, ich werde sein Berater sein, eine Art Grossvater, der sich mit allen tollen Dingen wie Digitalisierung, strategische Partnerschaften, Sicherheitsfragen befassen darf. Entscheiden wird jedoch Chuck. Drei Jahre lang war er meine rechte Hand. Er wird der bessere Chef sein als ich.

Können Sie nach all den intensiven Jahren wirklich loslassen?

Damit beschäftige ich mich schon seit zehn Jahren, besonders intensiv in den letzten drei. Im Gegensatz zu anderen Branchen waren die Generationenwechsel bei den Technologiefirmen meist eine Katastrophe. Selbst bei den Ausnahmen wie bei Microsoft von Bill Gates zu Steve Balmer oder bei Intel ging nicht alles glatt über die Bühne. Cisco ist meine Familie, und dieser will ich gutes Vermächtnis sein.

Als künftiger Nur-Chairman von Cisco hätten Sie einen Halbtagsjob, sagten Sie. Was tun Sie in der restlichen Hälfte?

Mehr Zeit mit meiner Frau, meiner Highschool-Liebe, verbringen, die in der ganzen Zeit treu zu mir gestanden ist. Ich habe zwei tolle Enkel von sechs und zwei Jahren, und mein Golfspiel ist erbärmlich, weil ich zu hart gearbeitet habe. Zudem werde ich einige Investments tätigen und Startup-Firmen beraten, die an die Börse kommen wollen.

Die Politik reizt Sie als bekennender Republikaner nicht? In der Vergangenheit waren Sie stets sehr nah an den politischen Schlüsselpersonen.

Das ist eher unwahrscheinlich. Ich werde weiterhin auf nationaler und globaler Ebene in der Politik involviert sein, Ländern bei der Digitalisierung helfen, damit jeder Bürger an ihr teilhaben kann. Wenn ich wirklich in die Politik einsteigen wollte, hätte ich das vor zehn Jahren machen müssen. Und eigentlich gefällt mir die Politik gar nicht, ich habe für Republikaner und Demokraten Verständnis, ich liebe es, wenn Dinge schnell erledigt werden und wenn alle am Schluss Gewinner sind. Vermutlich bin ich für die politische Bühne nicht geeignet.

Welche Rolle sollen denn die Politik und die Regierungen bei der Digitalisierung unseres Lebens spielen?

Ich sehe das anders als meine Kollegen: Meiner Meinung nach muss der Staat eine sehr aktive Rolle übernehmen. Mitte der neunziger Jahre, als wir die US-Regierung bei IT-Fragen beraten haben, hatte Präsident Clinton den Wert des Internets begriffen. Als Republikaner schmerzt es mich, das zu sagen, aber mit Blick auf das Informationszeitalter war Clinton ein äusserst effizienter Präsident. Er kreierte 22,5 Mio. Arbeitsplätze, und in den letzten sechs Jahren seiner Amtszeit stieg das durchschnittliche Haushaltseinkommen um 17%, 18%, das gab es zuvor noch nie. Clinton war der Champion des Informationszeitalters. Das digitale Zeitalter wird die gleiche Wirkung haben, aber noch viel schneller ablaufen. Es wird Milliarden von Einkommen und Gewinnen kreieren, neue Arbeitsplätze schaffen und das Wirtschaftswachstum der Länder um zusätzliche 1 bis 2 Prozentpunkte ankurbeln. In der Digitalisierung sind jedoch Europa und Asien an der Spitze. Ich bin beeindruckt, wie schnell Europa in der politischen Transformation unterwegs ist. Präsident Hollande in Frankreich, Kanzlerin Merkel in Deutschland und Premierminister Cameron in Grossbritannien haben es begriffen. Auch den indischen Präsidenten Modi haben wir getroffen, er wird das ganze Land digitalisieren, und Cisco wird sein Partner sein. Wir arbeiten auch mit der israelischen Regierung in der Digitalisierung des Landes zusammen. In dieser Hinsicht befinden sich die USA im Hintertreffen, was nicht gut ist, denn im Informationszeitalter waren wir führend. Die meisten Chefs von US-Firmen hingegen wissen, dass alle

Unternehmen digitale Unternehmen werden müssen. Trotzdem werden 40% von ihnen die nächsten zehn Jahre nicht überleben.

Was bringt die Digitalisierung sonst noch mit sich?

Es bezweifelt wohl kaum jemand, dass das Internet das Leben von uns allen verändert hat. Betrachten Sie die Digitalisierung als die nächste Generation des Internets, eine digitale Welt, wo alles verbunden ist. Sie wird jedes Land, jede Stadt, jede Firma, ungeachtet ihrer Grösse, verändern. Die heute Erfolgreichen werden es am schwierigsten haben, sich zu ändern. In Sachen Innovation war die Schweiz immer führend und wird es auch bleiben, aber nur, wenn sie bereit ist, sich ständig anzupassen. Im Gegensatz zur US-Autobranche, die Jahrzehnte hatte, um sich zu sanieren, bleibt uns heute nur wenig Zeit zur Anpassung. Wir befinden uns an einem Wendepunkt von der physischen zu einer virtuellen Welt. Wer sich nicht ändert, bleibt zurück. Alle Unternehmen dieser Welt werden digitale Technologiefirmen sein, was die Bearbeitung der Wertschöpfungsketten, den Kontakt zu Mitarbeitern und Kunden betrifft.

Kritiker mögen anfügen, dass Sie mit Ihren Aussagen lediglich die Nachfrage nach Cisco-Infrastrukturprodukten ankurbeln wollen.

Meine Aufgabe ist, dafür zu sorgen, dass Cisco diese Digitalisierung anführt. Der Markt wird explodieren. In einigen Jahren werden 500 Milliarden Dinge mit dem Internet verbunden sein. Es wird das Gesundheitswesen, die Bildung, die Arbeitswelt tangieren, und das Kommunikationsnetz wird das Zentrum dieser Transformation sein, weshalb Cisco auch in Zukunft wachsen wird. Entschuldigen Sie meine Unbescheidenheit: Doch wie oft lag ich in den vergangenen zwanzig Jahren mit meinen Prognosen falsch? Ich bin selten daneben gelegen. Über die Jahre hat Cisco so Vertrauen aufbauen können, auch die Chinesen, die gegenüber amerikanischen Firmen zurückhaltend sind, trauen uns.

Spürt Cisco keine Zurückhaltung ausländischer Kunden, seit die Schnüffelaktionen der US-Geheimdienste publik geworden sind?

Als die Machenschaften der NSA an die Öffentlichkeit gelangten, verursachte dies für viele US-Technologiekonzerne Schwierigkeiten. Cisco wandte sich in einem Brief an den US-Präsidenten, dass Änderungen nötig seien. Wir von Cisco haben nie einer staatlichen Stelle Sicherheitscodes gegeben und werden es auch nie tun. Denn wer Kenntnis von diesen hat, kann sie auch knacken. In Sachen Privatsphäre sind wir wohl europäischer als andere US-Firmen. Privatsphäre und IT-Sicherheit sind ein Bürgerrecht.