

# BRUNO GEHRIG

**Tag der Wirtschaft:** Die Schweiz darf die Personenfreizügigkeit nicht ablehnen, denn hier geht es um Menschenrechte. Bruno Gehrig äussert sich im Gespräch mit “persönlich” zur Lage der Nation. Der VR-Präsident der Swiss Life, Vizepräsident der Roche und Stiftungspräsident der Swiss, hält unsere Reformen für weiter fortgeschritten als die der drei grossen Nachbarländer, doch mit ihnen sollten wir uns nicht vergleichen.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

**Früher, als Sie noch bei der Nationalbank waren, schienen Sie europafreundlicher zu sein als heute. Täuscht dieser Eindruck?**  
“Dieser Eindruck täuscht. Ich war immer dezidiert der Meinung, die Mitgliedschaft in der Europäischen Union sei für die Schweiz heute nicht notwendig. Aber ich habe immer dafür plädiert, und tue das auch heute, dass wir konsequent den bilateralen Weg gehen. Ich glaube auch nicht, dass die EU an Attraktivität eingebüsst hat. Ein solches Projekt unterliegt Schwankungen, und gegenwärtig befindet es sich in einem Tief. Das ist normal. Aber es wäre naiv, wenn man sich davon erschüttern liesse.”

**Welches wären die Nachteile, wenn die Schweiz sich noch mehr in Richtung EU bewegen würde?**

“Die Schweiz wäre Nettozahler und hätte damit offensichtlich finanzielle Nachteile. Zum Zweiten passt mir die Art und Weise der politischen Entscheidungsfindung in der EU nicht. Die Grossen ziehen die Fäden und setzen sich letztlich immer durch. Das bietet nicht den politischen Rahmen, in dem ein multikulturelles, ausbalanciertes Land wie die Schweiz eine stabile politische Heimat finden könnte.”

**Offensichtlich passt das den anderen Ländern auch nicht, sonst hätte die EU jetzt keine Verfassungskrise. Bestärkt das die Grundhaltung der Schweiz?**

“Für gewisse Leute mag das so sein. Ich bezweifle aber, dass eine ernsthafte Krise der EU uns dienen könnte. Wir sind sehr eng mit der EU verknüpft. Es mag sein, dass sich die politischen Strukturen in Europa als Folge dieser Erschütterungen ein wenig anpassen werden, dass sie ein wenig dezentraler werden, dass das Gewicht der kleineren Länder ein wenig zunimmt. Das könnte

die EU für die Schweiz attraktiver machen. Ein ernsthafter Schaden an den europäischen Institutionen wäre für uns aber kein Vorteil. Schadenfreude wäre die absolut falsche Reaktion.”

**Wie wichtig schätzen Sie die Entscheidung über die erweiterte Personenfreizügigkeit im September ein? Wenn sie abgelehnt würde, hätte die EU das Recht, die Bilateralen Verträge aufzukündigen.**

“Eine Ablehnung wäre ein grosser Fehler. Aus zwei Gründen: Auf der einen Seite hätten wir mit Sanktionen zu rechnen. Die EU könnte nicht damit leben, dass die Schweiz mit einer solchen Entscheidung zwei Kategorien von Europäern kreiert. Wenn die EU für die Deutschschweizer andere bilaterale Rechte als für die Romands gewähren würde, wäre das für uns auch nicht akzeptabel. Da geht es um Menschenrechte. Die Konsequenzen wären politisch und wirtschaftlich unabsehbar. Zweitens würde ich mich schämen. Ich bin bei Swiss Life in einem Unternehmen tätig, das in wichtigen europäischen Ländern präsent ist. Die Menschen würden sich über eine solche Entscheidungen sehr wundern. Auch im Verhältnis zu unseren ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wäre dies ein schwerwiegender Fehltritt.”

**Warum kämpft denn die SVP gegen die Personenfreizügigkeit, gegen jede Öffnung?**

“Das ist Selbstinszenierung am Biertisch. Es gibt viele Leute mit fremdenfeindlichen Tendenzen. Man schürt Ängste und stärkt die politische Hausmacht. Es gibt immer Politiker, die dieser Versuchung erliegen. Es geht um Einfluss, Selbstinszenierung Stimmenanteile. Da habe ich keine Illusionen. Einige Schweizer Bürger

sind so gut wie nicht informiert über das, was sie zu entscheiden haben. Diese Leute sind sehr anfällig für Ängste. Das ist ein übles Spiel.”

**Zeigen sich da die Grenzen der Demokratie?**

“Man sagt ja, die Demokratie sei die am wenigsten schlechte aller Staatsformen. In der Demokratie prägen kurzfristige, letzte Eindrücke und Verkürzungen bei einem Teil der Leute die Entscheidungen. Damit muss man leben. Wichtig ist, dass nicht die Mehrheit der Stimmenden so reagiert. Da müssen wir auf diese Abstimmung hin Überzeugungsarbeit leisten.”

**Die SVP predigt den Liberalismus, aber sie verhält sich nicht entsprechend. Ihre Klientel lebt von Absprachen, von Subventionen.**

“Es geht weniger darum, ob die SVP-Vertreter als Marktliberale oder eher als Sozis agieren. Wichtiger ist die Frage, ob man vorwärts oder rückwärts schaut. SVP und AUNS schauen eher rückwärts, man ist nostalgisch und hat vor der Zukunft Angst. Wer auf dieser Klaviatur spielt, findet natürlich eine rechte Gefolgschaft. Viele Leute kommen mit den rasanten Veränderungen nicht zurecht und denken, früher sei alles viel besser gewesen.”

**Vielleicht zersplittern sich die so genannten Zukunftsparteien – ob links oder rechts – zu stark. Die müssten sich jetzt doch zusammenraufen.**

“Rückwärts Orientierte findet man natürlich auch auf der linken politischen Seite: die unverbesserlichen Besitzstandwahrer. Diese kommen immer noch mit Rezepten, die man in den Fünfziger-, Sechzigerjahren einigermassen vertreten konnte. Zum Beispiel der Gewerkschaftsbund, der für die AHV feuchtfröhlich einen Ausbau fordert. Dafür bekommt er in verschiedenen Milieus ein wenig Applaus. Wenn man dann fragt, wer das bezahlen soll, verlassen sie den Saal.”

**Das sind doch intelligente Menschen. Warum stellen sich so grosse Gruppierungen dem Fortschritt in den Weg?**

“Da geht es ganz schlicht um Verteilungskämpfe. Die verschiedenen Gruppierungen haben verschiedene Rollen zu spielen. Manch einer von denen, die auf diesem Klavier spielen, weiss ganz genau, das es so nicht gehen kann. Aber er muss seine Stimme vernehmbar machen, und deshalb muss er sich prägnant und hart äussern. Es gibt einen institutionellen Rechtfertigungszwang vieler Parteien und Verbände gegenüber ihren Mitgliedern. Die müssen dauernd beweisen, dass sie bei den wichtigen Debatten vorhanden sind. Da geht es vor allem um die Aufmerksamkeit der Leute, und die gewinnt man nur mit kantigem, lärmigem, extremem Futter.”

**Wir hatten in der Schweiz auch einige zukunftsorientierte Projekte wie Alcazar oder das Weissbuch, die an populistischen**

**Widerständen scheiterten. Würden wir nicht besser dastehen, wenn wir diese Projekte durchgesetzt hätten?**

“Das Weissbuch, das ich erst kürzlich nochmals durchgelesen habe, enthielt vieles, was wir heute als Problem wahrnehmen. Man hat sicher viele relevante Trends herausgestrichen. Aber das genügt in einem demokratischen Land nicht. Man kann Reformen nur durchbringen, wenn man die Leute überzeugen kann und wenn man die Herzen der Leute gewinnt. Das Weissbuch kam zu kühl daher und hat deshalb nichts bewirkt.”

**Die Rezepte des Weissbuchs wären aber eigentlich richtig gewesen?**

“Ein grosser Teil der Problemanalyse stimmt, und auch einige Rezepte stimmen. Aber man kann das nicht einfach durchboxen. Man muss das ausbalancieren und verpacken. Die Leute müssen das Gefühl bekommen, dass sie zwar möglicherweise etwas verlieren, dass das ganze Paket aber fair ist.”

**Wie schätzen Sie die Folgen des Scheiterns von Alcazar ein? Gäbe es die Swissair noch, wenn Alcazar gelungen wäre?**

“Das sind wilde Spekulationen. Dazu kann und will ich nichts sagen.”

**Wie beurteilen Sie die Situation der Schweizer Wirtschaft? Wir haben wohl einen Reformstau, sind aber gegenüber Deutschland schon ein wenig weiter.**

“Ich glaube, dass unsere Ausgangslage besser ist als jene der drei grossen Nachbarländer. Bei den Sozialversicherungen, auf dem Arbeitsmarkt, in der Finanzierung des Gesundheitswesens sind wir in einer stärkeren Position. Aber hier liegt gerade das Problem: Mit diesen drei Ländern sollten wir uns nicht vergleichen. Wir müssen viel schneller, viel flinker und weiter vorne sein. Wir sollten ganz einfach zur Kenntnis nehmen, dass viele andere Länder in Sachen Reformen viel weiter sind als wir. Und wenn ich mir osteuropäische Länder ansehe, dann staune ich, welche Entwicklung sie in kürzester Zeit machen. Wir haben einen grossen, intensiven Reformzwang, wenn wir unser Pro-Kopf-Einkommen einigermassen verteidigen wollen.”

**Welches sind die konkreten Schritte, welche wir tun müssten?**

“Es gibt drei Felder, auf denen wir in Rückstand kommen könnten oder schon sind: der fehlende Wettbewerb im Inneren, die Komplexität des Steuersystems und das Gesundheitssystem. Beim Wettbewerb ist die Diagnose längstens klar. Kartellistische Absprachen, kombiniert mit der Kleinheit unseres Marktes – das ist fatal. Der ausländische Einfluss wird abgeschmettert mit Rules and Regulations. Der Befreiungsschlag mit dem Cassis-de-Dijon-Prinzip wäre Gold wert.”

**Muss man dann nicht auf Reziprozität bestehen?**

“Eben gerade nicht. Das ist das Argument der

Handelsbürokraten. Die wollen sich nicht bewegen, wenn sich die anderen nicht auch bewegen. Das Cassis-de-Dijon-Prinzip müssen wir einseitig einführen. Was in den EU-Ländern zugelassen ist, ist automatisch auch bei uns zugelassen.

Damit hätten wir viele unnötige Rules and Regulations schlicht abgeschafft und wären dem europäischen Wettbewerb ausgesetzt. Da gibt es natürlich Betroffene. Und Partikularinteressen, die das verhindern wollen, über den Gewerbeverband, über die economiesuisse. Auch ein grosser Teil der Verwaltung würde dabei regulatorische Übungsfelder und Spielplätze verlieren. Da bildet sich eine unheilige Allianz, die das Cassis-de-Dijon-Prinzip zurückdämmt. Ich kann nicht verstehen, warum man bei handelspolitischen Öffnungen immer eine Gegenleistung einfordern muss. Die Öffnung bringt mehr Wettbewerb und nützt dem Schweizer Konsumenten, auch wenn sie unilateral ist."

**Hat die Verfilzung, die Sie mit der unheiligen Allianz ansprechen, auch damit zu tun, dass viele Leute wegen der Kleinheit des Landes viele verschiedene Hüte tragen? Man trifft sich immer irgendwo, und es ist unvermeidlich, dass man sich abspricht.**

"Zum Wettbewerb gehört eine gewisse Anonymität. Der Wettbewerb ist in den USA in vielen Fällen derart brutal, auch sehr unangenehm, weil man sich nicht kennt. Die Kleinheit und Nähe der Schweiz ist dem Wettbewerb deshalb tatsächlich nicht unbedingt förderlich. Das hat auch mit der Dreistufigkeit des politischen Prozesses zu tun: Gemeinde, Kanton, Bund. Da gibt es immer noch einen Weg, wie man die Chance hat, etwas zu verlangsamen. Wir sind zu wenig schnell; andere sind schneller als wir."

**Ist für Sie denn eine Änderung des politischen Systems erforderlich? Zum Beispiel, was das Referendum angeht?**

"Man müsste tatsächlich darüber nachdenken, wie das Referendumsrecht zu verwesentlichen ist. Wichtiger aber ist die Komplexität des Steuersystems. Da geht es also nicht einmal in erster Linie um die Höhe der Steuerbelastung. Das Schweizer Steuersystem ist extrem komplex, dreistöckig mit gewaltigen, detaillierten Regelungen. Da sollten wir zu einer Vereinfachung kommen. Legionen von hoch qualifizierten Menschen unterhalten dieses System oder engagieren sich dafür, damit jeder seine optimale Steuerperformance hat. Mikroökonomisch ist das sicher interessant, aber volkswirtschaftlich ist das schlicht eine Verschwendung. Auch im Bereich Vorsorge und Gesundheit zweifle ich, ob man auf dem Weg der direkten Demokratie die notwendigen Reformschritte machen kann. Es dauert auf diesem Weg viel länger."

**Damit sagen Sie eigentlich, dass in der Schweiz erst ein starker Leidensdruck entstehen muss, bis etwas in Gang kommt.**

"Das wäre eine zynische Haltung. Wir können doch nicht einfach warten, bis wir die IV-Renten nicht mehr bezahlen können. Das möchte ich vermeiden. Man müsste um die Einsicht der Menschen werben, man muss sie überzeugen und kommunizieren. Das ist für Politiker extrem schwierig; sie optimieren lieber kurzfristig und die Medien haben Spass an möglichst polarisierten Verteilungskämpfen."

**Sie haben gesagt, wir sollten uns nicht mit unseren drei Nachbarländern vergleichen. Mit wem dann?**

"Wir sollten uns mit kleineren Ländern vergleichen, oder mit Ländern wie Österreich, Schweden oder den osteuropäischen Ländern. Aber in bestimmten Bereichen auch mit Grossbritannien oder den USA. Das sind eher unsere Benchmarks. Wenn wir regulatorisch nur marginal besser sind als die Deutschen, dann werden wir immer ärmer. Wenn wir aus eigener Kraft nicht mehr erreichen können, dann schliessen wir uns lieber der EU an. Dann nehmen wir teil am grossen Markt und haben die Vorteile wie die Österreicher und die Schweden."

**Ist unser System so viel schlechter als das amerikanische? Auch in Amerika verarmt der Mittelstand, funktionieren das Ausbildungs- und das Gesundheitssystem nicht mehr so recht.**

"Ich strebe doch nicht das US-System an. Das angelsächsische Gesellschaftsmodell kommt für uns nicht infrage. Die haben zwar mehr Wettbewerb, aber Wettbewerb ist nicht die einzige Dimension einer Gesellschaft. Wir werden auch in Zukunft eine Gesellschaft sein, die einen bedeutenden Umverteilungsprozess will und akzeptiert, die riesige Integrationsanstrengungen macht, die Altersarmut nicht toleriert. Das sind entscheidende Werte, und für diese werde ich immer kämpfen. Aber diese Werte können wir nur durchhalten, wenn wir wachsen und wirtschaftlich sehr erfolgreich sind. Denn das sind teure gesellschaftspolitische Prozesse."

**Heute hat man den Eindruck, dass wir als Europäer in Bezug auf China Fehler machen. Wir lagern unser Know-how in Firmen aus, an denen wir keine Mehrheit haben. Die Chinesen brauchen nur zu warten, bis sie stark genug sind, um die Mehrheit zu übernehmen.**

"Solche Ängste sind verständlich. Deshalb sollte man aber nicht jene verteufeln, die nach China gehen. Schliesslich ist das ein riesiger Markt, auf dem man lokal produziert und verkauft. Wichtig ist vielmehr, dass die Standortattraktivität der Schweiz hoch bleibt. Dann werden auch nicht viele hoch qualifizierte Arbeitsplätze nach China ausgelagert werden. Im Übrigen sehe ich nicht ein, warum es weniger ethisch sein soll, einen Arbeitsplatz in China oder Polen zu schaffen als in Effretikon."

**In der Gentechnologie haben wir hier in der Schweiz sehr starke Auflagen. Schicken wir die gescheiterten Leute nicht einfach weg, wenn wir in diesem Bereich die Grundlagenforschung behindern?**

“Wenn wir die Spielregeln verschärfen würden, dann gingen diese Aktivitäten vor allem in die USA und nach England. Ich glaube aber, dass wir in der Schweiz nicht klagen können. Wir hatten positive Volksabstimmungen. Roche konnte in Basel eine gentechnologische Produktionsstätte bauen. Das zeigt, dass die Schweiz in diesem Bereich kein schlechter Standort ist. Und wir sehen ja auch, dass amerikanische Konzerne in die Schweiz kommen wollen.”

**In welchen Grundlagenbereichen könnte die Schweiz eine starke Führungsrolle übernehmen?**

“Im Bereich Life Sciences haben wir gute Chancen: zwei Pharmaunternehmen von Weltrang. Der Finanzplatz erlaubt gute Geschäfte. Da haben wir allerdings in gewissen Bereichen gute Chancen verpasst. Die Schweiz hätte der beste Hedge-Funds-Platz der Welt werden können, wenn wir die Spielregeln ein wenig vernünftiger gestaltet hätten. Da sind uns andere zuvorgekommen.”

**Wie sehen Sie die Aussichten im Energiebereich? Es sieht so aus, als ob uns das Öl bald ausgehen wird. Wird dies nicht ganz grundsätzliche Änderungen mit sich bringen?**

“Ich glaube an die Kraft und die Wirksamkeit des Preismechanismus. Öl ist eine begrenzte Ressource. Es wird immer teurer. Der Anreiz steigt, mit weniger Öl zu leben, weniger Energie zu brauchen, andere Energiearten zu fördern. Wenn die Wirtschaftspolitik diese Bemühungen unterstützt, habe ich nichts dagegen. Aber ich warne vor einer Dramatisierung. Als ich ein jüngerer Mensch war, hat man schon prophezeit, dass das Öl bald ausgehen werde, der Club of Rome hat seinen Bericht über die Grenzen des Wachstums veröffentlicht. Ich glaube, dass man im Allgemeinen die Anpassungsfähigkeit des Systems gewaltig unterschätzt. Die Alternativenergie entwickelt sich schon heute, Schritt für Schritt. Und wenn ich sehe, wie viel Energie man in den letzten dreissig Jahren in gewissen Prozessen gespart hat, dann ist das schon respektabel.”

**Wir haben sehr viele Grosskonzerne, aber noch mehr KMU. Es heisst, die KMU seien das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Ist diese Aussage richtig?**

“Natürlich sind über neunzig Prozent der Firmen klein, aber für den Wohlstand der Schweiz entscheidend sind nach wie vor auch die grossen Flaggschiffe der Schweizer Wirtschaft. Wenn es die Grossen nicht gäbe, wären viele Wettbewerbsbereiche in der Schweiz unterbesetzt. Es gäbe viel weniger Ausbildungsplätze in der Spitzentechnologie. Viele KMU sind Zulieferer, die indirekt von den Grossen leben. Die Kombination von Kleinen und Grossen macht unsere Stärke aus. Die

Kleinen sollte man von unnötigem regulatorischem Schnickschnack befreien. Es wäre aber eine Illusion, die Kleinen für das Mass aller Dinge zu halten und die Grossen nur noch knapp zu dulden. Die wirtschaftliche Dynamik kommt wesentlich von den Grossen.”

**Wie hat sich deren Führung in den letzten zehn Jahren verändert? Früher waren Ingenieure an der Spitze, dann die Banker, und heute kommen auch Marketingleute zum Zug. Gibt es da eine Wellenbewegung?**

“Diese Wellen gibt es natürlich. Die grösste Veränderung ist aber die Transparenz des Führungsprozesses. Als ich angefangen habe, hat man vieles gemacht und nicht richtig begründet. Man hat nach aussen nichts erzählt und nach innen noch weniger. Ich denke, in den letzten dreissig Jahren ist die Führung weniger vertikal geworden. Wir haben heute flachere Strukturen. Sicher war eine Firma wie die Sulzer durch die Ingenieure dominiert. Dann kamen eher die Financiers. Das kann man aber nicht generell für die Schweizer Wirtschaft sagen. Verändert haben sich die Transparenz des Führungsprozesses, Intensität und Geschwindigkeit der Veränderungen. Weil die Veränderungsprozesse intensiver und dichter wurden, wurde auch die Loyalität von oben nach unten und umgekehrt kleiner. Früher war eine Beschäftigung ein eheähnliches Verhältnis. Heute ist ein Arbeitsverhältnis auf eine bestimmte Zeit angelegt.”

**Sie sagen, die Führungsspitze sei horizontaler geworden. Die einzelne Person hat also weniger Bedeutung als früher. Bei den Salären sieht das aber ganz anders aus.**

“Die oberste Führungsspitze ist sicher immer noch wichtig. Es braucht eine Spitze, welche die Grundsatzentscheidungen fällt. Aber die Hierarchien sind flacher geworden. Die Führungsstufen sind weniger zahlreich.”

**Was ist Ihre Meinung zu den Topgehältern?**

“Sicher wird der Wert eines Unternehmens durch zahlreiche Menschen und Teams bestimmt. Dennoch gibt es zuoberst ein engeres Führungsgremium, häufig der CEO, das gewisse Weichenstellungen im Unternehmen richtig oder falsch durchführt. Und dann ist die Konsequenz für den Firmenwert enorm. Und dem entsprechen die Gehälter.”

**Welches waren die wichtigsten Schritte, die zur Gesundung von Swiss Life geführt haben?**

“Ich bin erst dazu gestossen, als die strategischen Weichen schon gestellt waren. Das hat der vorgängige Verwaltungsrat gemacht. Das ist nicht mein Verdienst. Entscheidend war, dass man die Risiken heruntergefahren hat. Man hat die Risikoverletzlichkeit stark vermindert. Man hat auf das Kerngeschäft fokussiert und die Kosten stark heruntergefahren. Auch die Entwicklung an den Finanzmärkten hat geholfen. Und schliesslich hat

man in breiten Kreisen – bei den Versicherten, den Aktionären und den Mitarbeitenden – wieder Vertrauen gewonnen. Das ist im Versicherungsgeschäft der wichtigste Rohstoff.“

**Ist es dann nicht ein wenig tragisch, dass der alte Verwaltungsrat in ein schlechtes Licht geriet und gegangen ist?**

“Das kann auch mir passieren. Man kann als Verwaltungsrat in eine gewisse Konstellation hineingeraten, wo es im Interesse des Unternehmens ist, dass man geht. Ich will nur nicht, dass man sagt, der Gehrig hat uns gerettet. Die heutige Strategie hat noch der alte Verwaltungsrat entwickelt.“

**Sie haben eine neue Kommunikation aufgebaut, ein neues Signet entwickelt. Welche Ausstrahlung hat dies für die ganze Unternehmung?**

“Ich glaube, das war gegen innen wie gegen aussen ein richtiger Schritt zum richtigen Zeitpunkt. Umfragen bestätigen, dass die Akzeptanz sehr gut ist. Das alte Label der Rentenanstalt mit den Kantonswappen stammte aus der Genossenschaftszeit. Das war international nicht mehr brauchbar. Das Schweizer Kreuz wollten wir aber behalten.“

**Wie pflegt man das Netzwerk, wenn man sich untereinander kennt in den Firmenspitzen der Grosskonzerne?**

“Ich bin in keinem formellen Verbund, auch nicht in einem Verband. Ich pflege informelle Kontakte, treffe die Leute zu einem Kaffee oder zu einem Essen. Meine Kontakte sind meist bilateral, also mit einzelnen Personen, weniger innerhalb von Organisationen. Ich habe fast täglich einen Geschäftslunch und zweimal pro Woche auch ein Nachtessen. Heute zum Beispiel war ich mit früheren Kollegen aus UBS-Zeiten zusammen. Da plaudert man über Banken, Versicherungen und sonst allerlei. Da mischt sich das freundschaftlich Kollegiale mit dem beruflich Notwendigen.“

**Sie nennen jetzt Freunde aus dem Finanzbereich, dort ist ja auch Ihre Heimat. Sehen Sie auch Leute aus ganz anderen Bereichen?**

“Es gibt natürlich eine Interessenbasis, die häufig zu solchen Begegnungen Anlass gibt. Mein Portfolio von Kontakten ist ziemlich bunt, weil ich schon vieles gemacht habe. Wenn sie ein Leben lang in der Versicherungsindustrie gewirkt haben, sind sie eher in diesem Silo drin. Ich habe noch viele Kontakte zu Leuten von den Universitäten, zu Politikern, zu Leuten von der Nationalbank, der Geldpolitik, zur Finanzmarktaufsicht, zu Journalisten und natürlich zu Banken und Versicherungen.“

**Hilft das wirklich, wenn man vor Entscheidungen steht?**

“Es hilft sehr, weil ich fast bei jedem Thema das Telefon in die Hand nehmen kann und im Vertrauen jemanden fragen kann. Diese Hilfe ist Gold wert. Ich frage gerne, ich bin froh, wenn ich jenen Leuten mein Problem schildern kann, deren Meinung mir etwas bedeutet. Erst kürzlich stand ich vor einer solchen Entscheidung, und dann hat mich ein lieber Kollege zurückgepfiffen und mich gewarnt, so könne ich das nicht machen.“

**Wie muss man sich Ihren Alltag vorstellen? Sind Sie dauernd mit strategischen Fragen beschäftigt?**

“Nein, nein, das ist viel hausbackener. Ich bin auch relativ disponibel. Ich habe schon noch Zeit zum Lesen und kann Dinge tun, die nicht geplant sind.“

**Hat es Sie auch mal gereizt, eine operative Rolle in einem Konzern zu übernehmen?**

“Ich war CEO der Cantrade-Gruppe. Das habe ich gerne gemacht. Aber ich möchte jetzt keine exekutive Funktion mehr. Ich habe Freude und Spass an der Verwaltungsratsarbeit. Die strategische Oberleitung eines Unternehmens, die Aufsichtsfunktion und die Vertretung nach aussen sind eine interessante Aufgabe.“

**Wie beurteilen Sie das Risiko und die Verantwortung eines Verwaltungsrates?**

“Diese Verantwortung geht sehr weit, besonders in der Schweiz. Nach dem schweizerischen Recht ist der Verwaltungsrat letztlich für alles verantwortlich. Wenn wir unseren Job nach bestem Wissen und Gewissen machen, in nachvollziehbarer Weise und mit aller Sorgfalt, dann wird man uns die Köpfe nicht abhauen. Ich kann mit diesem Risiko noch gut schlafen. Aber in manchen Dingen wird auch übertrieben. Ein Beispiel: Wenn wir die Jahresrechnung unterschreiben, dann müssen wir drei – CEO Rolf Dörig, Finanzchef Bruno Pfister und ich – jede einzelne Seite unterschreiben. Wenn in dem ganzen Buch auf einer Seite eine falsche Zahl steht, kann ich das zwar nicht merken, bin aber mitverantwortlich. Da klaffen Theorie und Wirklichkeit ziemlich weit auseinander. Die Gefahr liegt bei den grossen Unternehmen. Wenn da etwas passiert, wenn auch noch Steuergelder involviert sind und wenn die Medien hämmern, dann führt dies zu einer gewissen Politisierung in der Rechtsprechung.“

**Ist der Einfluss der Medien tatsächlich so gross? Auch auf die Rechtsprechung?**

“Der Einfluss der Medien ist sehr gross. Ich fürchte, auch die Rechtsprechung ist nicht immun in Bezug auf den Mediendruck. Der Mediendruck ist sehr penetrant und kann auch Aufsichtsbehörden erschüttern.”

**Ein Chefredaktor, der einfach eine gute Story braucht, kann also die Politik bis zu einem bestimmtem Grad mitbestimmen?**

“Er kann einen Fall hochkochen und in Schlagzeilen umsetzen. Das kann aufgrund der opportunistischen Haltung von Politikern sehr rasch politische Vorstösse bewirken. In unserer Branche hat die Diskussion um den Rentenklau eine politische Dynamik bis weit ins Parlament hinein entfaltet. Dabei haben die Medien mit ihrer Erwartungshaltung eine grosse Rolle gespielt.”

**Aus dieser Sicht haben die Grossverleger in der Schweiz eine wichtige Verantwortung.**

“Ja, sie haben eine grosse Verantwortung, aber auch eine Chance, vieles gut zu machen. Dass man in der zweiten Säule jetzt endlich den Schritt zur Transparenz gemacht hat, ist auch das Verdienst der Medien.”

**Müsste nicht die Wirtschaft, und damit auch Sie, vor der Abstimmung über die Personenfreizügigkeit mit den Medien intensiv in Kontakt treten?**

“Natürlich, und das haben wir auch vor. Da werden sich sehr viele Leute persönlich und mit Geld engagieren. Die Personenfreizügigkeit ist ein grosses Anliegen der Schweizer Wirtschaft. Ich hoffe, dass die Wählerinnen und Wähler das begreifen. Sonst bekommen wir ein riesiges Problem. Das Thema ist der grundrechtliche Gehalt eines Neins. Mit einem Nein würde ein Teil der Leute als Zweitklass-Personen taxiert. Das wäre schlimm, und die Reaktionen können wir heute gar noch nicht voraussagen.”

**Wie würden Sie Ihre Funktion bei der Roche beschreiben?**

“Ich bin Lead Independent Director, einfach deshalb, weil Verwaltungsratspräsident Franz Humer gleichzeitig CEO ist. Dieses Modell ist im angelsächsischen Raum weit verbreitet. Der Lead Independent Director übernimmt den Vorsitz, wenn es um Themen geht, bei denen beim Chairman und CEO ein Interessenkonflikt entstehen könnte. Der Lead Independent Director ist typischerweise Vorsitzender des Compensation Committee, das heisst, er ist bei der Lohnfestsetzung, bei den Performance-Diskussionen bezüglich des CEO dabei. Das kann natürlich nicht der CEO selber machen.”

**Wo sehen Sie Parallelen zwischen dem Versicherungs- und dem Pharmabusiness?**

“Auf den ersten Blick sind das ganz unterschiedliche Geschäfte. Auf den zweiten Blick gibt es sehr viele

Gemeinsamkeiten. Beide Branchen sind sehr stark reguliert. Trotz Globalisierung sind die Rules and Regulations in diesen beiden Branchen stark national geprägt. Die Zulassung von Medikamenten ist zu einem grossen Teil immer noch eine nationale Domäne. Das ist nicht globalisiert. Auch die Lebensversicherungen sind national gesteuert. Die Steuerspielregeln sind überall national. Die dritte Gemeinsamkeit ist die Langfristigkeit. Bei den Versicherungen haben wir unglaublich lange Verträge, bis zu vierzig Jahren. Auch die Pharmaindustrie funktioniert langfristig. Vom ersten Suchprozess nach einem neuen Medikament bis zur ersten Tablette, die man verkaufen kann, vergehen acht bis zehn Jahre. Beide Branchen sind Wachstumsbranchen, in beiden Branchen spielt die Lebenserwartung der Menschen eine grosse Rolle. Sie nimmt zu, und damit steigt die Nachfrage. Deshalb haben beide Branchen mit Finanzierbarkeitsrestriktionen zu tun. Und die letzte Gemeinsamkeit: Beide Produkte sind lebenswichtig, die Lebensversicherung und das Medikament.”

**Sie haben einmal gesagt, dass wir nicht darum herumkommen werden, bis ins hohe Alter zu arbeiten. Wie soll das gehen, wenn heute schon viele ältere Leute kaum mehr eine Arbeit finden?**

“Was ich jetzt sage, ist mir sehr wichtig. Die Reformverweigerung in der ersten und der zweiten Säule unseres Vorsorgesystems geht vor allem zu Gunsten der Alten und Rentner. Die Zeche werden die Jungen zahlen, das ist heute schon klar. Diese Lächer werden ihnen weitergegeben. In der Generationensolidarität sind wir auf einem ganz unglückseligen Trip. Ich hoffe, dass die Leute das verstehen und es ändern. Für mich gibt es keinen Zweifel, dass die Lebenserwartung steigt und dass die Leute nicht bereit sind, Einkommenskonzessionen in der Pensionierung zu machen. Dann ist für mich aber auch klar, dass es nicht nur ein paar Mehrwertsteuer-Prozente in der ersten Säule und höhere Beiträge in der zweiten Säule braucht. Wir müssen länger arbeiten. Wir müssen in der Wirtschaft kreativer sein. Wir müssen die Fantasie walten lassen, um sinnvolle Arrangements zu kreieren. Wir sind unterwegs auf diesem Weg. Ich sehe nicht ein, warum ein 68-Jähriger nicht einen wunderbaren Job machen kann.”

**Die Pensionskassen werden immer grösser und reicher und beteiligen sich an Unternehmen. Führt das nicht dazu, dass bald alle Unternehmen im Besitz von solchen gesichtslosen Organisationen sind?**

“Eine staatliche kapitalgedeckte Pensionskasse für alle, das wäre schlimm. Wir haben aber ein sehr dezentralisiertes Pensionenkassensystem. Wir haben in der Schweiz etwa 2000 Pensionskassen, und über hundert davon verwalten grosse Kapitalien. Ihre Frage zielt auf den

Aktienbesitz bei den Pensionskassen ab. Aber die grossen Anlageteile sind nicht Aktien, sondern Obligationen. Eine normale Pensionskasse hat etwa 20 bis 22 Prozent ihres Vermögens in Aktien angelegt.”

**Swiss Life hat 33 Millionen Aktien; davon waren 11 Millionen an der GV vertreten. 15 Prozent der Stimmen hätten also die Macht ausüben können. Es ist anzunehmen, dass eher die Institutionellen anwesend sind und die Kleinaktionäre zu Hause bleiben. Das heisst, wir könnten sehr bald von hundert Pensionskassen regiert werden.**

“Die Vertretung an der Generalversammlung ist in der Tat ein Problem. Ein grosser Teil der Aktionäre ist gar nicht eingetragen, darunter auch viele institutionelle. Viele eingetragene Aktionäre kümmern sich nicht um die GV und bevollmächtigen niemanden. Dann haben wir eine schlechte Repräsentanz, und das ist eine Gefahr für die Aktionärsdemokratie. Ein organisierter Club könnte schnell die Oberhand gewinnen.”

**Dann könnte eine so genannte Pensionskassen-Macht als vierte Gewalt im Staate entstehen? Wäre das denkbar?**

“Das halte ich für extrem unwahrscheinlich. Die Pensionskassen wollen das nicht. Sie wollen Geld verdienen. Wenn ihnen eine Gesellschaft nicht passt, dann gehen sie nicht hin und bauen sie um. Dann verkaufen sie ganz einfach die Aktien.”