

# PETER GOMEZ

**Mehr Dialog:** Mehr Gesprächsbereitschaft der Wirtschaft fordert Peter Gomez, VR-Präsident der Schweizer Börse SIX, nur so könne die aktuelle Finanzkrise bewältigt werden. Gomez' Fazit: Die Spitzen der Wirtschaft wie auch die akademische Welt seien in der öffentlichen Diskussion nicht mehr präsent und überliessen das Feld den Staatsgläubigen. Für den langjährigen HSG-Rektor ist aber klar: Für Vergangenheitsbewältigung sei momentan der falsche Zeitpunkt, zu gross seien die Probleme, die anstünden.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Katrin Walther**

**Herr Gomez, wie kann man die Finanzkrise ganz einfach erklären?**

“Ein so komplexes Ereignis lässt sich eigentlich gar nicht einfach erklären. Das versuchen zwar viele, indem sie es mit der Bemerkung ‘Das ist ja nichts anderes als ...’ so darstellen, dass es in ihr Weltbild und zu ihrer Expertise passt. Damit ist aber niemandem geholfen, vor allem nicht jenen, die jetzt den Worten Taten folgen lassen wollen.”

**Trotzdem muss es doch eine Begründung für diese Krise geben?**

“Die Finanzkrise allein darauf zurückzuführen, dass die Amerikaner während Jahrzehnten über ihre Verhältnisse gelebt haben und durch Greenspan mit billigem Geld noch unterstützt wurden, greift genauso zu kurz, wie das Verhängnis in der Gier der Manager zu sehen. Es waren der Machbarkeitswahn unserer Wirtschaft, die Vollkasko-Mentalität unserer Gesellschaft und die Systemgläubigkeit unserer Politik, die über Dominoeffekte zu dieser fatalen Entwicklung geführt haben.”

**Warum hat niemand – auch die Experten nicht – das Ausmass dieser Krise prophezeit?**

“Heute behaupten viele Experten, sie hätten schon vor Jahren vor dem Platzen dieser Blase gewarnt. Der ‘Schwarze Schwan’ von Taleb (als Metapher für ein sehr unwahrscheinliches Ereignis) sei hier stellvertretend genannt. Aber offensichtlich haben wir uns alle lieber an den weissen Schwänen mit ihren hohen Gewinnerwartungen erfreut. Auch kann kein Experte heute im

Ernst die Meinung vertreten, er hätte diese Wucht der Entwicklung vorausgesehen – komplexe Systeme haben eben ein Eigenleben, sie verhalten sich kontraintuitiv.”

**Vor wenigen Monaten war noch Hochkonjunktur, allfällige Zweifel wurden von der Politik und Wissenschaft auf die Seite geschoben. Wann trat der Knackpunkt ein?**

“Schon seit dem Herbst 2007 sah man, dass hier ein Hurrikan im Anzug war. Doch der Machbarkeitswahn unserer Zeit liess die meisten noch einigermaßen ruhig schlafen. Mit dem Untergang der Investmentbank Lehman kam dann ein markanter Wendepunkt. Da wurde allen bewusst, dass es auch einen ‘Grossen’ erwischen kann. Und die Folgen dieses Untergangs bekamen plötzlich auch die Kleinanleger zu spüren. Dies führte zu einer Kettenreaktion, genährt durch äusserst volatile Börsen. Die Abwärtsentwicklung griff sodann auf die Realwirtschaft über. Zu Beginn waren die Menschen vor allem betroffen und zornig; nun sind sie auch noch extrem vorsichtig geworden. Sie haben Zukunftsängste. Und sie suchen nach den Schuldigen am ganzen Schlamassel und wollen sie zur Rechenschaft ziehen.”

**Und diese Schuldigen sind die Manager...**

“In den Augen breiter Kreise, ja. Doch dies ist kein neuartiges Phänomen. Schon seit dem Platzen der New-Economy-Blase brodelte es unter der Oberfläche, Aufschwung hin oder her. Die Bevölkerung nahm seit Langem wahr, wie unverhältnismässig viele Manager verdienten. Doch weite Kreise der Wirtschaft haben dies überhaupt nicht realisiert und

glaubten, die Leute würden darüber hinwegsehen, solange sie selber profitierten. Das war und ist aber nicht der Fall. Man hat den Unmut kolossal unterschätzt; und jetzt ist er voll zum Ausbruch gekommen.“

**Glauben Sie selber, dass die Manager zu viel verdienen?**

“Was heisst schon ‘zu viel’? In einer globalisierten Wirtschaft vergleichen sich die Führungskräfte nun einmal mit ihren weltweiten Peers. Das ist auch in der Schweiz geschehen. Jetzt ist aber die Kluft zu dem, was in der Schweiz als ‘normal’ angesehen wird, zu gross geworden. Früher hat man in der Schweiz über Lohn gar nicht gesprochen. Mit der im Obligationenrecht verankerten Pflicht zur Offenlegung von Management- und Verwaltungsrats-Gesamtkompensationen bei kotierten Unternehmen glaubte man, Lohnexzesse verhindern zu können. Das Gegenteil ist eingetroffen. Je transparenter die Löhne sind, umso mehr steigen sie. Der Mensch vergleicht sich doch immer mit jemandem, der Ähnliches kann wie er selber. Das ist beim einfachen Angestellten genau gleich wie beim VR-Präsidenten einer Grossbank. Die Empirie zeigt, dass die absolute Lohnhöhe viel weniger interessiert als die relative.“

**Sie sind also der Ansicht, dass man diese Lohnexzesse nicht stoppen kann ...**

“Im Prinzip kann man sie nicht stoppen, aber man kann den Missbrauch durch geeignete Rahmenbedingungen einschränken. In der Schweiz geht die Diskussion in die richtige Richtung. Was die UBS mit ihrem Bonus-Malus-System macht, finde ich vernünftig. Unvernünftig und auch unrealistisch wäre der Versuch, eine Obergrenze einzuführen. Bei uns sind 60 Prozent der Topmanager Ausländer, welche wir offensichtlich brauchen, weil wir selber zu wenig Führungsnachwuchs auf oberster Ebene hervorbringen. Würden wir für diese Leute eine Salär-Obergrenze einführen, gäbe es für sie kaum mehr einen Grund, überhaupt in der Schweiz zu arbeiten. Wir sollten also ein vernünftiges System einführen, in dem man gewisse Bonus-Bestandteile über ein paar Jahre blockiert und in schlechten Zeiten wieder zurücknimmt.“

**Werten Sie die Rückzahlung von Boni, wie es die Herren Ospel und Wuffli getan haben, als Schuldeingeständnis?**

“Ich werte dies nicht als Schuldeingeständnis. Ich finde es vielmehr bemerkenswert, dass jemand an die Öffentlichkeit tritt, das Geschehene bedauert und einen namhaften Betrag freiwillig zurückbezahlt. Dass der Präsident der Schweizer Grünen die zwölf Millionen Franken von Peter Wuffli als ‘Peanuts’ bezeichnete, finde ich schlicht skandalös. Man muss die Bezüge von Herrn Wuffli einmal realistisch anschauen. Mindestens die Hälfte des Einkommens der letzten Jahre

hat sich durch die Kursentwicklung in Luft aufgelöst, da es sich um für Jahre gesperrte UBS-Aktien und -Optionen handelte. Zweitens hat er bereits hohe Steuern bezahlt. Drittens hat er mit vielen Millionen Franken eine gemeinnützige Stiftung gegründet. Da bleibt nicht mehr so viel übrig. Die Rückzahlung von zwölf Millionen Franken tut weh. Das war eine sehr gute Aktion, welche in breiten Kreisen positiv aufgenommen wurde.“

**Sie plädierten vorhin dafür, dass die “verteufelten” Manager mit der breiten Öffentlichkeit wieder**

**ins Gespräch kommen sollten. Wie stellen Sie sich das vor?**

“Man kann in den Medien momentan viele Beiträge lesen, die rein logisch zu erklären versuchen, warum alles zwangsläufig so kommen musste. Dies ist für mich der falsche Ansatz. Wir müssen jetzt alle Kräfte darauf fokussieren, gemeinsam wieder aus dem Schlamassel herauszukommen: Taten statt Worte sind gefragt. Der Einzelne ist heute so verunsichert und zornig, dass er sich nicht einfach abspesen lässt. Wandel findet erst statt, wenn er in den Köpfen der Leute angekommen ist, Sonntagspredigten reichen nicht aus. Die Wirtschaft muss sich wieder darauf besinnen, dass sie im Dienste der Gesellschaft steht. Heute konzentrieren sich viele Unternehmen nur auf sich selber und ihren Gewinn. Man kann auch nicht mit Volldampf Richtung Gewinn fahren und zur Gewissensberuhigung noch schnell 1000 Bäume pflanzen. Vielmehr sollte man die Wertschöpfung des Unternehmens von der Gesellschaft her denken und konzipieren.“

**Das tönt sehr pastoral ...**

“Überhaupt nicht. Bill Gates hat letztes Jahr am WEF ein gutes Beispiel gebracht: Wenn in den USA in Pharma-Unternehmen die besten Forschungskräfte am Werk sind, dann sollten sie natürlich eigene neue Produkte entwickeln, parallel aber auch die Entwicklung beispielsweise eines neuen Malaria-Mittels vorantreiben. Finden sie dabei etwas Neues, bekommen sie bei der amerikanischen Registrierung FDA einen zeitlichen Vorsprung für ihre eigenen Produkte mit entsprechendem Wettbewerbsvorteil. Ein innovatives Beispiel für eine gelungene Staatsintervention. Aber nicht nur die Wirtschaft muss sich ändern. Auch die Gesellschaft muss sich bewusst werden, dass Wirtschaften und Risiko untrennbar zusammengehören. Bis vor Kurzem waren wir eine ‘Spassgesellschaft’, die glaubte, fast alles sei gratis und Rezessionen gehörten der Vergangenheit an. Krampfhaft versucht man jetzt, mit billigem Geld und Ankerbelungsprogrammen eine Rezession zu verhindern. Dabei gehört die Rezession ganz einfach zur Wirtschaft, sie hat auch den Vorteil der kreativen Zerstörung.“

**Was spricht denn dagegen, die drohende Rezession zu bekämpfen?**

“Es kommt darauf an, wie man das tut. Wenn wir mit billigem Geld die Rezession unterdrücken, haben wir in vier bis fünf Jahren mit Sicherheit eine neue Finanzblase. Jetzt stehen plötzlich Firmen aller Art beim Staat Schlange, um ihre zum Teil ineffizienten Strukturen zu erhalten, und dies mit dem Argument ähnlicher Kettenreaktionen wie bei den Banken. Die Automobilhersteller agieren hier an vorderster Front. Am Ende hat der Staat überall die Finger drin. Das ist eine extrem problematische Entwicklung. Heute redet man von Marktversagen; in zwei, drei Jahren wird man vom Staatsversagen reden. Denn auch der Staat kann nicht Wunder bewirken.”

**Nehmen wir den Fall UBS. War es richtig, dass der Bundesrat eingegriffen hat?**

“Ja, aber man muss auch einmal erklären, worum es bei dieser Intervention tatsächlich geht. Wenn man die 68 Milliarden für die UBS mit den AHV-Ausgaben vergleicht, ist dies reine Polemik. Man gibt der UBS nicht einfach 68 Milliarden auf dem Rücken des Steuerzahlers. Man leiht ihr sechs Milliarden, zu einem Zinssatz von 12,5 Prozent. In der Grössenordnung von 68 Milliarden hat man faule Papiere in ein anderes Unternehmen transferiert, damit die UBS nicht mehr infiziert ist. Diese werden später wieder auf den Markt gebracht und erzielen unter Umständen sogar Gewinne. Man hat also der UBS keineswegs 68 Milliarden ‘rübergeschoben’ – auch wenn das von den Medien so kolportiert wird. Es war notwendig einzugreifen, denn die UBS hat für die Schweiz eine ähnliche Funktion wie der Blutkreislauf für den menschlichen Körper. Wenn diese zusammenbricht, sterben wichtige Teile der Wirtschaft ab. Deswegen ist die Intervention definitiv das kleinere Übel. Eine Bank ruht auf drei Säulen: Bonität, Ertragskraft und Liquidität. Bonität und Ertragskraft sind bei der UBS immer noch gut, die Liquidität hingegen ist angeschlagen. Also muss man Liquidität hineinpumpen und das Vertrauen erhöhen, damit das Geld wieder fliessen kann.”

**Sie bemängeln, dass die Bevölkerung dies nicht versteht. Hat der Bundesrat falsch kommuniziert?**

“Das Problem ist vielmehr, dass niemand kommuniziert. Alle hocken im Schützengraben: Helm auf und ja nicht den Kopf hinausrecken! Vor allem die Spitzen der Wirtschaft, aber auch die akademische Welt sind in der öffentlichen Diskussion nicht präsent. Man überlässt das Territorium linksgerichteten Kreisen und Staatsgläubigen, welche jetzt via Medien den ‘richtigen’ Weg propagieren können. Von den Schweizer Unternehmern hört man momentan gar nichts, auch die Professorenwelt hält sich bedeckt. Die Öffentlichkeit erwartet aber deren Stellungnahmen, sie hätten ein Podium. Aber es will sich niemand exponieren.”

**Wie wollen Sie dies ändern?**

“Die Spitzen unserer Wirtschaft sollten einen Verhaltenskodex entwickeln und ihn mit der Öffentlichkeit ohne Vorbehalte diskutieren. Auch eine Art hippokratischer Eid für Manager käme in Frage, Vorbild sind dabei die Ärzte. Auf der anderen Seite muss in der Gesellschaft um Verständnis geworben werden. Das ist der schwierige Teil. Viele Junge der ‘Gamer-Generation’ neigen dazu, mit Trial and Error möglichst rasch zu Lösungen zu kommen. Genau dies ist in einer so komplexen Situation, wie wir sie heute vorfinden, nicht möglich. Ein Unternehmer kann nicht schnell etwas probieren und – bei Nichtfunktionieren – notfalls 100 Leute entlassen; er muss die Zusammenhänge vorher genau durchdenken. Wir müssen die Aufmerksamkeit der Bevölkerung auch auf solche Zusammenhänge lenken. Es muss der Bevölkerung wieder klar werden, dass jegliches Wirtschaften mit Risiko verbunden ist.”

**Das wissen die Leute – solange sie gewinnen ...**

“Ja eben, das ist das Problem. Die Wirtschaft kann mit offensiver Kommunikation einiges ändern – und es gibt diesbezüglich ermutigende Ansätze. Die Hochschule St. Gallen möchte zusammen mit Vertretern der Wirtschaft das Eis brechen. Doch dies ist ein langer dauernder Prozess, bei dem man auch die Jugend mit einbeziehen muss. Alles in allem eine unglaubliche Herausforderung. Denn das Interesse einer breiten Öffentlichkeit ist heute auf alles andere fokussiert als auf Zusammenhänge des Wirtschaftens. Weiter wäre es notwendig, dass auch unsere Politiker endlich verstehen, wie die Wirtschaft wirklich funktioniert. Die wirtschaftliche Kompetenz der Politik ist zu wenig ausgeprägt. Wenn man vernünftige Entscheidungen fällen will, muss man einfach über ein Grundwissen über die Mechanismen der Wirtschaft verfügen. Sehr problematisch finde ich auch, dass wir uns in der Politik intern bekriegen, während wir von aussen angegriffen werden. Ich denke dabei vor allem an die Attacken auf unseren Finanzplatz. Wir würden besser zusammenstehen und uns fragen, wie wir den Standort Schweiz stärken können. In diesem Punkt ist die Politik über die runden Tische hinaus gefordert.”

**Nochmals zurück zu den Managern. Wird sich diese Berufsgattung in den nächsten Jahren verändern?**

“Zunächst einmal ist das Bild des Managers in der Öffentlichkeit miserabel. Wenn man die Bevölkerung nach den am meisten respektierten Berufen befragt, kommen die Manager an letzter Stelle; dies im Gegensatz zu den Professoren, welche (ohne grosses Risiko einzugehen) jeweils ganz vorne liegen (lacht). Dabei ist die Frage falsch gestellt: Wenn die Leute an einen Manager denken, denken sie an Topmanager der grossen Firmen, die zum Teil wirklich unglücklich gehandelt haben. Dabei müsste man Mitarbeitende in KMU nach der Leistung

ihres eigenen Chefs befragen. Dann würde herauskommen, dass dieser sehr geschätzt wird. Hier müsste man für einen 'hippokratischen Eid' für Manager ansetzen, das gelebte Beispiel vieler KMU-Führungskräfte als Vorbild nehmen. Dies wären die 'Spielregeln' für eine künftige gesunde Wirtschaft."

**Ist eine solches Regelwerk nicht eine Illusion?**

"Ich möchte den guten Willen der Menschen, vom kleinen Angestellten bis zum Topmanager, nicht unterschätzen. Natürlich sind in der Finanzwelt bereits wieder viele Leute unterwegs, die nach den Lücken suchen, um die Krise auszunützen zu können. Es ist auch absolut illusorisch, ein komplexes System mit starren Regeln in den Griff bekommen zu wollen. Denn es wird immer clevere Leute geben, die das System überlisten. Wenn Angela Merkel beim letzten Weltwirtschaftsgipfel meinte, jetzt sei alles reguliert und werde damit wieder gut, dann ist das nur naiv. Je starrer die Regulierungen, umso cleverer sind die Leute beim Umgehen dieser Vorgaben. Die Leute, denen es gelingt, die starren Regulierungen zu überlisten, werden extrem wohlhabend werden."

**Wie schätzen Sie denn die Krise ein? Wie lange dauert sie noch?**

"Das weiss ich genauso wenig wie die meisten anderen. Da sind sogenannte Schmetterlingseffekte am Werk: Wenn in Südamerika ein Schmetterling mit dem Flügel schlägt, gibt es in Japan einen Tornado. Solche Dinge passieren derzeit in den Finanzmärkten. Momentan ist es extrem schwierig abzuschätzen, wie weit diese Effekte schon gediehen sind. Ich würde jedenfalls nicht darauf wetten, dass sich das ganze Auf und Ab in den nächsten Monaten beruhigen wird. Das heisst nicht, dass ich grundsätzlich pessimistisch bin. Ich bin Realist. Solange es aber irgendwo noch 'faule' Papiere im Finanzsystem gibt, wird keine Ruhe eintreten."

**Welchen Einfluss haben die Finanzschwankungen auf die Börse?**

"Die Börse ist ein Marktplatz, auf dem sich die Teilnehmer treffen und ihre Waren handeln können. Unser oberstes Ziel ist es, dass dieser Marktplatz auch in den grössten Stürmen offen bleibt. Es gibt Leute, die meinen, man sollte die Börse einmal drei Tage schliessen, um der Politik Zeit zum Nachdenken oder gar zum Handeln zu geben. Das wäre das Schlimmste, was man machen könnte. Wenn jemand seine Aktien zu einem noch so miserablen Preis verkaufen kann, ist das psychologisch besser, als wenn er sie gar nicht mehr verkaufen kann. Ist der Markt zu, ist eine Aktie gar nichts mehr wert. In der Schweiz sind die Börse und die gesamte Finanzmarkt-Infrastruktur sehr gut aufgestellt. Das wird auch durch die Schweizerische Nationalbank attestiert. Es ist unser Stolz und gleichzeitig unser Ziel, dass wir auch in stürmischen Zeiten eine stabile Plattform bereitstellen,

auf der alles ordentlich und sicher abgewickelt werden kann."

**Spiegelt der Aktienkurs in der momentanen Situation immer noch den Wert eines Unternehmens wider?**

"Der Aktienkurs sagt wenig über den wahren Wert eines Unternehmens aus. In den heutigen Kursen ist schon ein erheblicher Teil der künftigen Rezession vorweggenommen. Wenn ein Unternehmen in diesem verunsicherten Umfeld einen tieferen Bestellungseingang in Aussicht stellt, dann bricht der Kurs sofort weg. Mit dem langfristigen Wert der Firma hat dies nicht das Geringste zu tun. Die Kursentwicklung wird auch durch die Tatsache beeinträchtigt, dass heute Hedge Fonds einfach zu jedem Preis verkaufen müssen. Momentan überschwemmen sie den Markt mit Aktien, die sie unbedingt loswerden müssen. Und dies treibt die Preise in den Keller."

**Sie selber waren von 1999 bis 2005 Rektor der Hochschule St. Gallen. Seither sind Sie Präsident der Schweizer Börse.**

**Vermissen Sie das Leben im Elfenbeinturm nicht manchmal?**

"Überhaupt nicht. Ich bin immer noch Professor in St. Gallen und führe den 'privatwirtschaftlichen' Teil der HSG, die Executive Education, welche heute schon einen Viertel der Hochschule ausmacht. Ich war nie ein typischer Professor, sondern immer ein 'Wanderer zwischen den Welten'."

**Wie ist denn der momentane Zustand der Schweizer Börse nach der ganzen Reorganisation?**

"Ich bin überzeugt, dass wir unsere Hausaufgaben gut gemacht haben, im Vergleich zu anderen Börsen. Wir haben hier ein viel ruhigeres Umfeld und können unsere Aufgaben im Dienste des Schweizer Finanzplatzes wirklich wahrnehmen, weil wir risikoärmer gefahren sind. 2008 ist für uns, im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen des Finanzplatzes, ein gutes Jahr."

**Sie werden auch als "Napoleon" bezeichnet.**

**Freut Sie dieser Übername?**

(Lacht) "Dieser Name wurde mir während der Rektoratszeit verpasst, und ich kann damit sehr gut leben. Ich nehme auch an, dass er als Kompliment gemeint ist. Obwohl meine Frau kürzlich eine Napoleon-Biografie gelesen und mich nachher etwas komisch angeschaut hat."