

# «Das erste Gebot in einer Krise: Akzeptiere die Wahrheit»

Peter Kurer, der ehemalige UBS-Präsident, hat wieder eine Spitzenposition in der Schweizer Wirtschaft. Im Interview spricht der Jurist über Europa, den Telekommarkt und Lehren aus der Krise.

VON PATRIK MÜLLER (TEXT) UND CHRIS ISELI (FOTOS)

Er erlebte die vielleicht dramatischsten Tage der Schweizer Wirtschaftsgeschichte in oberster Position: Peter Kurer übernahm das Verwaltungsratspräsidium der UBS auf dem Höhepunkt der Finanzkrise, als Nachfolger von Marcel Ospel. 2009 gab Kurer, der langjährige Chefjurist, das Amt wieder ab. Der Kollaps der Bank war abgewendet, um Kurer wurde es ruhig. Doch anders als die anderen Spitzenmanager aus der Krisen-Zeit hat er seit kurzem wieder ein Spitzenmandat: Er ist Verwaltungsratspräsident von Sunrise. Daneben sitzt er in den Verwaltungsräten eines Buchverlags und eines Software-Unternehmens, und er ist Partner bei einer Private-Equity-Firma. Als wir Kurer im Zürcher Seefeld zum Interview treffen, sieht er entspannt aus - und wirkt jünger als zu UBS-Zeiten, wo sein Gesicht fast täglich in den Medien zu sehen war.

**Herr Kurer, Sie sind 67 und könnten es sich gemütlich machen. Stattdessen haben Sie wieder mehrere wichtige Mandate, haben ein Buch geschrieben und publizieren Kolumnen. Warum?**

**Peter Kurer:** Man muss im Alter schauen, dass man geistig und körperlich herausgefordert bleibt. Ich arbeite heute aber nicht mehr 100 Prozent, mein Portefeuille umfasst vielleicht 60 oder 70 Prozent. Ich habe genug Zeit für meine Familie und meine Freunde.

**Nun arbeiten Sie sich in eine ganz neue Branche ein: in den Telekommarkt.**

Ich hatte das Glück, immer das zu machen, was gerade hochinteressant war: In den 90er-Jahren arbeitete ich im Bereich M & A (Fusionen und Übernahmen; die Red.), als dort die Post abging. In den 2000er-Jahren war ich in der Finanzbranche und jetzt in der digitalen Welt.

**Gehören Sie nächste Woche zu den ersten Nutzern des neuen iPhone?**  
Mit meinem Sunrise-Mandat habe ich mehrere Geräte, ich möchte sie alle ausprobieren.

**Kommende Woche treten Sie an einem Anlass zum 70. Jahrestag der Churchill-Rede in Zürich auf. Europa scheint Sie umzutreiben, wie auch Ihre Kolumnen zeigen.**

Dieses Thema hat mich schon in jungen Jahren interessiert. Ich war einmal Präsident der schweizerischen liberalen Studentenschaft, und seither habe ich die Entwicklung Europas und der EU immer eng verfolgt.

**Wie lautet Ihre aktuelle Diagnose?**  
Wir müssen zwischen dem Kontinent Europa und der EU unterscheiden. Die EU ist nicht erst seit dem Brexit in einer sehr schwierigen Situation. Ich gehe davon aus, dass sich die EU in den nächsten zehn, zwanzig Jahren stark verändern wird. Der Austritt Grossbritanniens ist weniger ein Problem für Grossbritannien selbst, aber er ist schlecht für die EU.

**Rechnen Sie mit dem Austritt weiterer Länder?**  
Vereinzelt schon. Einen Massenexodus erwarte ich aber nicht. Vielmehr, dass die EU-Verfassung angepasst werden wird. Die EU in ihrer heutigen Form hat

keine Chance, langfristig zu überleben. Sie wird sich in einem langsamen, schmerzvollen Prozess den Realitäten anpassen.

**Geht es in Richtung einer Union, in der die Personenfreizügigkeit kein zwingender Bestandteil mehr sein wird?**

Die Personenfreizügigkeit zu relativieren, würde viele Probleme lösen und die Akzeptanz der EU verbessern. Ich halte die Freizügigkeit für ein grundlegend falsches Konzept. Was oft vergessen wird: Leidtragende sind nicht primär die Einwanderungsländer wie die Schweiz und Grossbritannien. Sie profitieren ja auch davon. Nein, die Verlierer sind viele östliche und südliche Staaten.

**Inwiefern?**

Diese Staaten entleeren sich förmlich. Die besten Leute wandern aus - ein «brain drain», der die Entwicklung dieser Länder gefährdet. Seit der Ost-Erweiterung der EU sind 20 Millionen Menschen in den Westen gekommen. Ich war in Rumänien: Dort haben Spitäler Mühe, gut ausgebildetes Personal zu rekrutieren.

**Warum wird der freie Personenverkehr in Brüssel nicht hinterfragt?**  
In der heutigen Form gibt es die Freizügigkeit erst seit dem Vertrag von Maastricht. Sie hängt mit der Euro-Einführung zusammen. Weil wirtschaftlich schwächere Länder ihre Währung nicht

**«Die EU in ihrer heutigen Form hat keine Chance, langfristig zu überleben.»**

mehr abwerten konnten, glaubte man, die Mobilität der Arbeitskräfte erhöhen zu müssen: Arbeitslose Südländer sollten anderswo eine Stelle finden. Dieses Prinzip wurde, trotz seinen offensichtlichen Nachteilen, von der Bürokratie in Brüssel zur Ideologie erhoben.

**Sie sind ein Vertreter der globalisierten Wirtschaft. Braucht es nicht ein starkes, einheitliches Europa, das den Blöcken USA und Asien die Stirn bieten kann?**

Europa muss sich koordinieren, zweifellos. Aber es muss sich auf das Wesentliche konzentrieren. Das ist nicht einmal zwingend ein total harmonisierter Binnenmarkt - aber sicher eine per die funktionierende Freihandelszone. Weiter halte ich eine gemeinsame Sicherheitspolitik und eine gemeinsame Handels-Aussenpolitik für wesentlich.

**Muss die Schweiz näher an die EU rücken, ihren wichtigsten Handelspartner?**

Nein. Wir sollten uns eher wieder stärker von der EU distanzieren. Abwarten und Tee trinken, das ist zurzeit das beste Rezept. Schauen wir mal, wie sich die EU weiterentwickelt.

**Abwarten? Wegen der Masseneinwanderungsinitiative steht die Schweiz unter Handlungsdruck!**

Nein. Diese Initiative sollten wir einseitig umsetzen, ohne auf das Einverständnis der EU angewiesen zu sein. Es



Zurück im Geschäft: Peter Kurer hat das Präsidium des Telekomanbieters Sunrise übernommen.

ist machbar, die Zuwanderung durch eigene Massnahmen zu reduzieren - und die EU hat kein Interesse daran, die bilateralen Verträge zu kündigen.

**Halten Sie die bilateralen Verträge gar nicht für so wichtig?**

Wir sollten alles daransetzen, die bilateralen Verträge zu erhalten. Falsch wäre aber, sie weiter auszubauen. Das institutionelle Rahmenabkommen ist politisch tot. Mit dem Austritt Grossbritanniens wird uns die EU noch fremder: Die Engländer waren für uns immer ein natürlicher Allianzpartner, sie haben wie wir eine alte rechtsstaatliche Tradition und sie glauben wie wir an die Kraft der freien Märkte. Beides fehlt in Kontinentaleuropa. Ich plädiere aber auch dafür, uns nicht immer nur auf diese Europa-Frage zu fixieren ...

**Hat die Schweiz einen Europa-Komplex?**

Die Sonntagszeitungen sind an jedem Wochenende voll von Geschichten über das Verhältnis Schweiz-EU. Das überlagert wichtige Dossiers der Innenpolitik. Ein zentrales Zukunftsthema ist beispielsweise: Wie können wir in der neuen, digitalen Welt unsere Idee der Vollbeschäftigung und des sozialen Friedens erhalten? Oder: Wie sichern wir die Altersvorsorge angesichts steigender Lebenserwartung und Nullzinsen? Oder auch: Wie stoppen wir die Regulierungswalze?

**Die Wirtschaft klagt seit langem über die Regulierung. Aber wo konkret ist diese wirklich ein Problem?**

Im Lauf meiner 30-jährigen Karriere als Jurist habe ich eine stetige Verreglementierung aller Lebens- und Geschäftsbereiche beobachtet. Das ist sehr konkret. Irgendwann haben wir die Zeiterfassung abgeschafft, aber heute sind wir wieder so weit, dass Inspektoren selbst in Anwaltsbüros kontrollieren, ob jemand zu viel arbeitet. Ein Stündenfall sind auch die flankierenden Massnahmen zur Personenfreizügigkeit. Ein grosser Ärger für KMU ist die Administrierung der Sozialversicherungen. Man hat vielerorts übermacht - von den Lebensmittelvorschriften bis zur Bankenregulierung. Man will alles kontrollieren und jedes Risiko ausschliessen.

**Die Handlungsmaxime ist heute: Keine Fehler machen, Risiken minimieren!**

Das ist der tiefere Grund für die Regulierung. Darum entwickelt sich der Wohlfahrtsstaat zunehmend in einen Risikoversorgungs-Staat. Das kostet enorm ...

**... ist aber in einem hoch entwickelten Staat wohl unvermeidlich.**

Es gibt den sogenannten «loss bias»: Die Menschen setzen, wenn es ihnen gut geht, mehr daran, etwas nicht zu verlieren, als etwas zu gewinnen, das sie nicht haben. Das verändert die Mentalität, wirkt am Ende innovations- und wachstumshemmend.

**Würden Sie, wenn Sie noch einmal 20 wären, wieder Jus studieren?**

Ich würde es mir zumindest lange überlegen. Anwalt war früher ein dogmatischer Beruf, in dem man die Dinge sehr grundsätzlich angeschaut hat. Inzwischen ist es ein technokratischer Beruf geworden, in dem man alles kleingesponnen und regulatorisch betrachtet. Als wir 1987 die Fusion von BBC und Asea zur ABB vorbereitet haben, leisteten wir Pionierarbeit. Heute läuft ein internationaler Zusammenschluss nach einem vielfach durchgespielten Schema ab, mit Musterverträgen und standardisiertem Vorgehen.

**Wie beurteilen Sie die Regulierung des Schweizer Telekom-Marktes? Ist dieser seit der Liberalisierung 1998 genigend frei?**



«Es hat Leute gegeben, die sich der Verantwortung elegant entzogen haben, aber das ist nicht meine Art»: Peter Kurer bereut nicht, dass er mitten in der UBS-Krise Verwaltungsratspräsident geworden ist.

**Jurist und leidenschaftlicher Debattierer**

Peter Kurer (67) studierte Rechts- und Staatswissenschaften an den Universitäten Zürich und Chicago. Als frischgebackener Anwalt trat er in die Kanzlei Baker & McKenzie in Zürich ein, wo er 1985 Partner wurde. Anfang der 90er-Jahre gründete er mit sieben Kollegen die Kanzlei Homburger in Zürich. 2001 wechselte Kurer zur UBS, wo er Chefjurist und Mitglied der Konzernleitung wurde. Auf dem Höhepunkt der Finanzkrise war er 2008/2009 UBS-VR-Präsident. In dieser Zeit wendete die Bank den Kollaps ab - wozu sie Staatshilfe benötigte. Nach seinem Rücktritt hatte Kurer mehrere kleine Mandate inne, seit kurzem ist er VR-Präsident von Sunrise. Kurer ist verheiratet, Vater dreier Kinder und wohnt in der Region Zürich.

**Sind gleich lange Spiesse überhaupt möglich, solange die Swisscom mehrheitlich im Bundesbesitz ist?**

Aus freihändlerischer Sicht halte ich es für falsch, wenn der grösste Anbieter ein Staatsunternehmen ist. Zumal es die Gefahr von Missbrauchstatbeständen mit sich bringt. Sunrise beweist aber, dass wir dennoch bestehen können und im Mobilfunk auf einen Marktanteil von rund 25 Prozent kommen.

**Würde eine privatisierte Swisscom nicht Gefahr laufen, von einem ausländischen Konzern übernommen zu werden?**

Das ist kein überzeugendes Argument. Man warnt jeweils vor dem Beispiel Österreich, aber dort ging es um eine schlecht gemanagte Firma. Die Swisscom ist agil und gut geführt - ihre Marktkapitalisierung würde auch ohne Bundesmehrheit hoch bleiben. Vor einem Ausverkauf müsste man keine Angst haben.

**Innen ist es im Gegensatz zu anderen UBS-Spitzenmanagern aus der Ära der Finanzkrise gelungen, wieder ein grosses Mandat in der Schweizer Wirtschaft zu übernehmen. Warum?**

Ich habe in meiner langen Karriere viele Freundschaften aufgebaut, und ich hatte immer grosse Unterstützung meiner Familie. Darauf konnte ich bauen, als ich nach meinem Rücktritt bei der UBS zum Schluss kam, dass ich nicht in den Ruhestand treten, sondern systematisch ein neues Portefeuille aufbauen möchte.

**Wurden Sie in der Öffentlichkeit - im Tram oder auf der Strasse - nie angefeindet?**

Makroökonomisch ist die Liberalisierung ein Erfolg. Wir telefonieren heute siebenmal billiger als 1998 und verfügen über die vielleicht besten Mobilfunknetze der Welt. Wir haben sehr viel Bandbreite und eine sehr hohe Interneta-Nutzung - was für den Wirtschaftsstandort enorm wichtig ist. Ein Defizit besteht auf der betriebspezifischen Ebene: Die Swisscom hat heute noch immer Marktanteile zwischen 60 und 80 Prozent, was zu einer Dominanz und zu Missbrauchsfällen führt. Das ist in einem liberalen Land nicht optimal und sollte korrigiert werden.

**Was fordern Sie?**

Mir steht es fern, zu jammern. Was nottut, sind gute Rahmenbedingungen und gleich lange Spiesse für alle. Die Revision des Fernmeldegesetzes steht bevor, sie bietet die Chance für eine Verbesserung der Wettbewerbssituation. Insbesondere sollte die Regulierung auf die letzte Meile der Glasfaser erstreckt werden - heute wird ja nur das Kupferkabel reguliert.

**Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation der Schweiz?**  
Ich habe in der jeweiligen Situation das Beste gegeben und nach ethischen Grundsätzen gehandelt. Manchmal war das erfolgreich, manchmal waren die Umstände so, dass es schwierig wurde. Wenn man diese Überzeugung hat und ausgeht, ist, dann muss man sich nicht verstecken.

**Was haben Sie in dieser extremen, existenziellen Krise als oberster UBS-Verantwortlicher gelernt?**

Wenn man mit einer Krise konfrontiert ist - das lernte ich schon als M & A-Manager, wo Krisensituationen normal sind -, ist das erste Gebot immer: Akzeptiere die Wahrheit, blicke der Realität in die Augen. Am besten nimmt man dann ein weisses Blatt Papier - nur eines - und schreibt die allerwichtigsten Dinge auf, die zu tun sind. Marcel Rohner und ich haben dies damals gemacht. Wir notierten 14 Punkte und teilten die Aufgaben zu: Diesen Punkt erledigt du, jenen erledige ich. Es ist nicht an mir zu beurteilen, wie wir diese Krisensituation gemeistert haben. Ich erlaube mir nur einen Hinweis: Andere grosse Banken packen die Aufgaben, die wir damals notiert und gelöst haben, erst heute an.

**Haben Sie sich nie verflucht dafür, dass Sie sich in einer Notsituation als Verwaltungsratspräsident zur Verfügung gestellt haben?**

Nein, ich habe mich nie verflucht. Es entsprach meiner Überzeugung, hinzustehen, wenn man in einer schwierigen Situation angefragt wird. Das stand ausser Frage. Es hat Leute gegeben, die sich der Verantwortung elegant entzogen haben, aber das ist nicht meine Art.