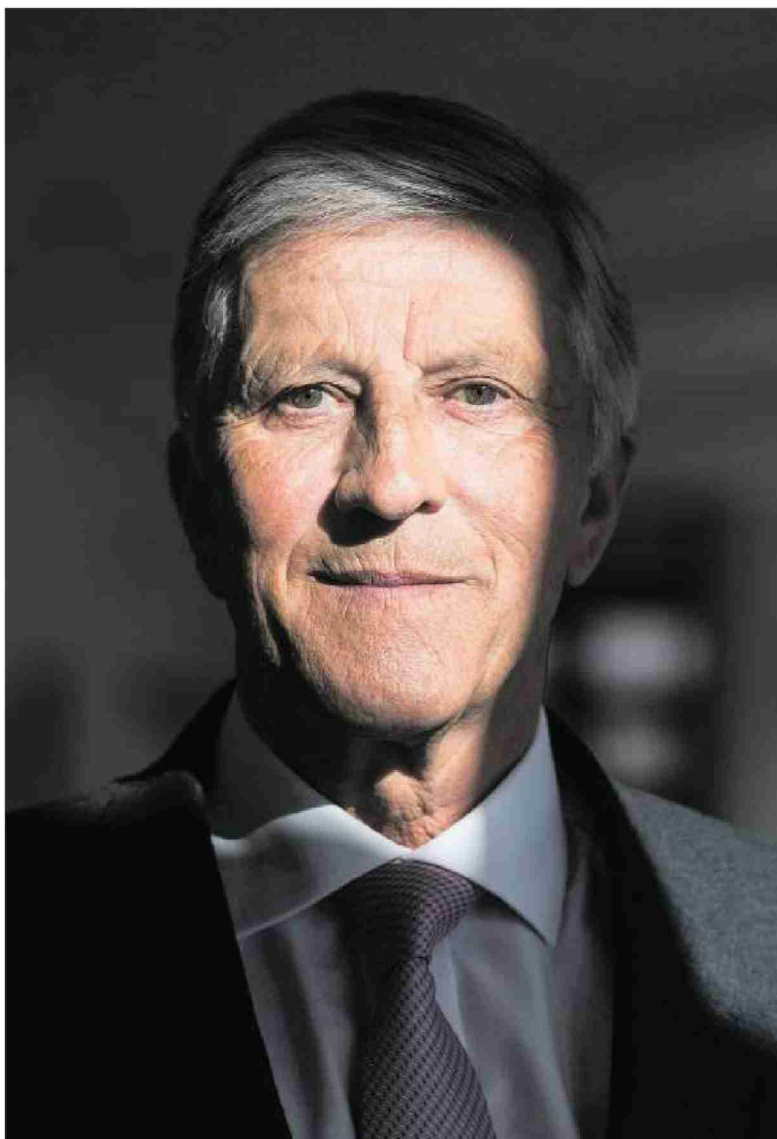




«Die Konzerne haben sich zu stark auf ihre Interessen konzentriert»

Rolf Dörig sagt im Gespräch mit Natalie Gratwohl und Nicole Rütli, weshalb er sein Amt als Verwaltungsratspräsident von Adecco abgibt und warum die hohen Boni, die Zuwanderung sowie die niedrigen Zinsen gesellschaftlichen Zündstoff bergen



«Es kann nicht angehen, dass Aktivisten mit der Begründung des Klimanotstands plötzlich Banken zu Tennisplätzen machen», sagt Rolf Dörig.

SIMON JÄNNER / NZZ



Herr Dörig, das Coronavirus breitet sich aus. Wie stark sind die Adecco-Gruppe und Swiss Life, die Sie präsidieren, von der Epidemie betroffen?

Die Adecco-Gruppe ist insbesondere mit unserem Joint Venture Fesco-Adecco in acht grossen chinesischen Städten vertreten. 95% der Mitarbeiter arbeiten von zu Hause aus, einige von ihnen befinden sich in isolierten Städten. Die Menschen haben Angst, angesteckt zu werden. Es zurzeit eine sehr schwierige Situation. Wirtschaftlich ist die Adecco-Gruppe aber noch nicht tangiert. Swiss Life ist in China nicht präsent. Klar ist aber, dass es die Weltwirtschaft spüren wird, wenn China wirtschaftlich weniger stark wächst.

Nicht nur das Coronavirus dominiert die Schlagzeilen, sondern auch die Klimadebatte. Firmen geraten ins Kreuzfeuer von Aktivisten. Könnte dies auch Adecco und Swiss Life blühen?

Die Moral ist zu einer wichtigen Richtschnur des Handels geworden. Dennoch kann es nicht angehen, dass Aktivisten mit der Begründung des Klimanotstands plötzlich Banken zu Tennisplätzen machen. Beim Thema Nachhaltigkeit geht es nicht nur um das Klima, sondern generell um Langfristigkeit und Handeln für künftige Generationen. Dazu zählen Themen wie Gesundheit, Altersvorsorge, aber auch Notenbankpolitik. Wir müssen davon wegkommen, kurzfristige Massnahmen zu treffen, die langfristig in die falsche Richtung zielen.

Musste die Wirtschaftselite von den Jugendlichen aufgerüttelt werden?

Ja, der Druck von aussen war wohl notwendig, damit die Firmen schneller vorangehen. Die Jungen müssen aber auch verstehen, dass sich nicht alles von heute auf morgen verändern lässt. Es braucht einen kühlen Kopf und einen gemeinsamen Willen, um langfristig tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Wichtig ist mir dabei, auf Eigenverantwortung zu setzen.

Hochglanzbroschüren zum Thema Nachhaltigkeit reichen aber nicht. Was tun Sie konkret?

Wir machen lieber kleine Schritte, formulieren dafür aber konkrete und messbare Ziele. Bei Swiss Life wollen wir die Emissionen bis Ende 2021 um 10% reduzieren und keine Neuinvestitionen in Anleihen von Firmen tätigen, die über 10% der Einnahmen aus dem Kohlegeschäft erzielen. Die Adecco-Gruppe will bis 2030 emissionsfrei sein. Das ist ein ambitioniertes Ziel.

Warum haben die Firmen nicht schon vor den Klimastreiks gehandelt?

Das hat damit zu tun, dass die Konzerne zu stark auf ihre eigenen Interessen konzentriert waren. Die Wirtschaftselite hat die Stimmungen in der Bevölkerung zu spät und zu wenig ernst genommen. Dazu zähle ich mich auch. Es braucht ein Umdenken. Gesellschaft, Politik und Wirtschaft müssen gemeinsam Lösungen finden. Es braucht Mut, um einander wieder zu vertrauen.

Kommt es für Sie infrage, Aktivisten beispielsweise in den VR einzubinden?

Das würde ich nicht tun. Es ist auch nicht notwendig. Man kann gute Ideen auf andere Art und Weise in die Firma hineinbringen.

Auch das Schlagwort Diversität hat in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten Einzug gehalten. Was verstehen Sie darunter?

Frauen und Männer müssen gleichberechtigt sein. Bei der Adecco-Gruppe haben wir für 2030 die Vorgabe formuliert, auf allen Stufen 50% Frauen zu haben. Ich bin allerdings ein dezidiertes Gegner von Quoten, denn die Kompetenz muss ausschlaggebend sein. Diversität heisst für mich auch ein Mix von komplementären Fähigkeiten und Erfahrungen. Ich habe lieber nicht alle Kompetenzen vertreten, aber dafür erfahrene Persönlichkeiten im VR. Spezifisches Know-how können Berater liefern. Kontinuität ist wichtig. Wenn das Gremium zu rasch erneuert wird, schadet dies der Kultur.

det dies der Kultur.

Sie waren lange Zeit VR-Präsident zweier grosser SMI-Firmen und halten viele weitere Mandate. Spüren Sie aufgrund der Ämterkumulation viel Druck von Investoren?

Nein. Den Verwaltungsrat zweier Grosskonzerne zu präsidieren, ist anspruchsvoll und unüblich, aber machbar. Ich freue mich, dass es sowohl bei Swiss Life als auch der Adecco-Gruppe sehr gut läuft.

Warum geben Sie im April das Präsidium bei der Adecco-Gruppe ab?

Ich trete zurück, weil wir dieses Jahr den Strategiezyklus erfolgreich abschliessen. Ich bin stolz, dass wir es geschafft haben, eine gute Geschäftsleitung aufzubauen und die digitale Transformation voranzutreiben. Es ist der richtige Zeitpunkt, den Stab an meinen Nachfolger zu übergeben.

Welche Rolle hat der Aktionär Blackrock gespielt, der an der GV gegen Ihre Wiederwahl gestimmt hat?

Blackrock hat bei meinem Entscheid keine Rolle gespielt. Viele Investoren stützen sich auch auf Vorgaben von Stimmrechtsberatern, die VR-Mitglieder nicht mehr als unabhängig einstufen, wenn sie länger als neun bis zwölf Jahre im Amt sind. Dies hat viel mit der «Tick the Box»-Mentalität zu tun, die rein auf dem Abhaken von Kriterien basiert. Als Investor würde ich mehr Wert auf die Persönlichkeit legen.

Sie halten nicht viel von einer Amtszeitbeschränkung?

Eine Amtszeitbeschränkung kann helfen, rechtzeitig eine Transformation im VR zu planen. Wir sollten uns aber selber nicht allzu stark limitieren. Als VR müssen wir auch nicht immer den Stimmrechtsberatern folgen, nur um mit ein paar Stimmen mehr gewählt zu werden. Als Verwaltungsrat tragen wir die Verantwortung für den langfristigen Erfolg der Firma. Diese Verantwortung können wir auch nicht an Risiko- und Compliance-Abteilungen delegieren.



«Ich bin ein grosser Verfechter von Netzwerken. Filz ist gut für den Zusammenhalt.»

ren. Zum unternehmerischen Handeln gehört es, auch Risiken einzugehen, um die Firmen weiterzuentwickeln.

Treten Sie bald auch als Swiss-Life-Präsident ab?

Nein. Solange ich Freude an meiner Aufgabe habe und von den Aktionären wiedergewählt werde, bleibe ich gerne. Zudem stehen in den nächsten Jahren ganz wichtige Themen an, vor allem die Sicherung unserer Altersvorsorge.

Sie blicken auf eine steile Karriere zurück. Welche Rolle spielen hierbei Old-Boys-Netzwerke?

Ich bin ein grosser Verfechter von Netzwerken. Filz ist gut für den Zusammenhalt. Wenn es keine Netzwerke mehr gibt und jeder nur noch seine eigenen Interessen vertritt, wird ein Unternehmen, die Wirtschaft, ja die Gesellschaft als Ganzes auf Dauer handlungsunfähig. Besonders gefährlich ist die Entfremdung zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Wir brauchen auch in Zukunft mehrheitsfähige Lösungen. Sonst verlieren wir uns in Grabenkämpfen und polarisieren die Gesellschaft.

Aber Filz führt doch zu Missständen: Die Mitglieder des Managements decken sich gegenseitig und lassen sich im Gegenzug grosszügige Boni zukommen...

Die Entwicklung bei den Boni bereitet mir grosse Sorgen. Da haben einige Konzerne Fehler gemacht. Wenn Manager die lokale Kultur nicht kennen und die Stimmung der lokalen Bevölkerung nicht spüren, dann sind sie auch nicht erfolgreich. Für global tätige Investoren mag es kein Problem sein, wenn Manager 20 Millionen Franken und mehr erhalten. Aber die Schweizer Bevölkerung

hat zu Recht Mühe, wenn ein Job mit mehr als 10 Millionen Franken entschädigt wird. Ich übrigens auch. Der gesellschaftliche Zusammenhalt wird mit solchen Übertreibungen aufs Spiel gesetzt. Sorgen bereitet mir auch die expansive Geldpolitik der Notenbanken. Es läuft etwas falsch, wenn Schuldenmachen belohnt und Sparen bestraft wird. Bei den Firmen führt diese Entwicklung dazu, dass notwendige strukturelle Anpassungen aufgeschoben werden. Das ist eine Zeitbombe: Wenn die Tiefzinsphase mit all ihren Nebenwirkungen anhält, gepaart mit geopolitischen Spannungen, der Angst um Arbeitsplätze, Digitalisierung, der demografischen Entwicklung und der Einwanderungsproblematik, kann das zu sozialen Unruhen führen. Der Staat löst die Probleme mit Schuldenmachen, noch mehr Regulierung sowie Zentralisierung und giesst damit seinerseits Öl ins Feuer. Das ist sozialpolitischer Sprengstoff.

Auch in der Europapolitik haben Sie eine prononcierte Meinung: Sie werfen dem Bundesrat Kakophonie vor, äussern sich kritisch zum Rahmenabkommen und zur Personenfreizügigkeit...

Beginnen wir mit der Begrenzungsinitiative. Als Wirtschaftsführer verstehe ich absolut, dass Verbände und Firmen nicht das Risiko eingehen wollen oder können, die Verträge aufgrund der Guillotine-Klausel zu gefährden. Die Bilateralen sind wichtig für die Schweiz. Die Schweiz braucht Fachkräfte in vielen Bereichen aus der ganzen Welt. Drittstaatenkontingente sollten aufgehoben werden. Es ist aber auch legitim, dass ein unabhängiges Land seine Rahmenbedingungen selbst bestimmt. Wir brauchen deshalb eine gelenkte Personenfreizügigkeit. Wollen wir doch alle wirtschaftliche Stabilität, eine lebenswerte Umwelt und eine sichere Gesellschaft. Deshalb müssen wir über die Frage diskutieren, ob die Schweiz wirtschaftlich und gesellschaftlich erfolgreich bleiben kann, wenn wir einen gleich hohen Zuwachs an Einwohnern haben wie in den letzten 15 Jahren.

Sind Sie nun für oder gegen die Kündigungsinitiative?

Ich verstehe und vertrete die Sicht der Wirtschaft und der Verbände. Wie andere Wirtschaftsvertreter auch sehe aber auch ich die mit der Personenfreizügigkeit verbundenen Nachteile und Risiken. Sie können als Antwort schreiben: «Lacht und schweigt.»

Und wie stehen Sie zum Rahmenvertrag?

Ein Nein zur Begrenzungsinitiative und ein Ja zu den Bilateralen dürfen auf keinen Fall als Vorwand missbraucht werden, um danach sogleich den vorliegenden Entwurf für einen Rahmenvertrag zu unterschreiben. Natürlich brauchen wir eine Lösung mit der EU. Aber es gibt keine Veranlassung, sich von der EU unter Druck setzen zu lassen. Aus meiner Sicht ist der vorliegende Entwurf nicht mehrheitsfähig. Notwendig ist ein Wirtschaftsabkommen und kein Integrationsabkommen. Es besteht noch in vielen Punkten ein erheblicher Klärungs- und Änderungsbedarf.

Die Schweiz profitiert doch von den engen Beziehungen zur EU. Gerade für Personalvermittler wie Adecco ist der freie Personenverkehr essenziell...

Ja, wir profitieren als Volkswirtschaft davon, wenn wir die Fachkräfte haben, die wir brauchen. Grundsätzlich muss die Steuerung bei der Wirtschaft liegen. Sie muss dabei auf die Interessen der Bevölkerung Rücksicht nehmen. Wenn die Gesellschaft glaubt, dass die Wirtschaft sowieso nur Kostenoptimierung betreibe, den Inländervorrang nicht beachte, Leute entlasse und billigere Arbeitskräfte einstelle, dann muss die Politik Massnahmen ergreifen.

Mit Ihren politischen Äusserungen haben Sie sich nicht nur Freunde gemacht. Sind Sie ein Elite-Schreck?

Nein. Aber es ist eine Tatsache, dass der Mittelstand in unserem Land unter Druck ist und darum das Vertrauen in die Elite verliert. Wir vergessen nur allzu gern, dass der Mittelstand entscheidend für unseren Wohlstand ist. Die Unzufrieden-



denheit des Mittelstands führt zu einer zunehmenden Polarisierung und gefährdet den so wichtigen Zusammenhalt in der Gesellschaft.

Sie sind in Ihren Ansichten zur EU sehr nahe bei der SVP. Sie gehören der SVP-Stiftung für bürgerliche Politik an und sind damit ein einflussreicher Geldgeber der Partei.

Ich bin kein Parteimitglied. Aber ich bin davon überzeugt, dass wir den Mut haben müssen zu einer soliden, bodenständigen, bürgerlichen Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik. Klar, die SVP ist in manchen Gebieten konservativ. Auch ich selber bin wertkonservativ. Übrigens gibt es quer durch alle Parteien Menschen, die einsehen, dass wir dringend Lösungen brauchen, um den gesellschaftlichen Zusammenhang nicht zu gefährden.

Haben Sie Pläne, in die Politik einzusteigen?

Nein, meine heutige Tätigkeit ist bereits politisch ... (lacht).

Wollen Sie bis achtzig arbeiten?

Ich kann mir gut vorstellen, weiter zu arbeiten, aber nicht gerade bis achtzig, falls ich bei guter Gesundheit bleibe und mein Umfeld findet, dass ich einen guten Job mache. Aber irgendwann werde auch

ich etwas kürzertreten.

Ein Mann mit Ambitionen

nrü./ng. · Rolf Dörig gehört zu den wichtigsten Wirtschaftsführern der Schweiz. Seine Karriere begann der 62-Jährige bei der Credit Suisse, wo er 1986 nach dem Studium der Rechtswissenschaften und dem Erwerb des Anwaltspatents eintrat. Der ambitionierte Manager stieg bei der Grossbank bis in die Geschäftsleitung auf. 2002 wechselte er als Konzernchef zum Lebensversicherer Swiss Life. Dort ist er seit über zehn Jahren Präsident des Verwaltungsrates (VR). Ähnlich lange präsidiert er den VR der Adecco-Gruppe, aus dem er sich in diesem Frühjahr zurückziehen wird. Auch sein VR-Amt bei Dormakaba gibt er im Herbst ab. Dörig ist ausserdem Mitglied des VR bei der Emil Frey Holding und im Aufsichtsrat der Danzer Holding, Präsident des Schweizerischen Versicherungsverbandes und Mitglied des Vorstandsausschusses von Economiesuisse. Er ist verheiratet und hat drei erwachsene Söhne.