

INLAND

**Das Volk soll künftig über Erhöhungen der Billettpreise befinden können.**

SEITE 18

INLAND

**Die Bilanz der Schweiz punkto Nachhaltigkeit ist laut Bundesstatistik durchgezogen.**

SEITE 19

AUSLAND

**In Russland gehen Zehntausende auf die Strasse – für und gegen Putin.**

SEITE 20

KULTUR

**Der Film «Tinker Tailor Soldier Spy» setzt auf eine atmosphärische Bildsprache.**

SEITE 21

DOSSIER

**Morgen vor 60 Jahren hat Queen Elizabeth II. den britischen Thron bestiegen.**

SEITEN 22 UND 23

## SONNTAGSINTERVIEW: THOMAS STREIFF

# «Erfolg hat Banken bequem gemacht»

**Wenn die Schweizer Finanzbranche eine Zukunft haben will, muss sie sich wieder als Schmiermittel der Realwirtschaft verstehen, sagt Thomas Streiff, Geschäftsführer des Sustainability Forums, einer Denkfabrik in Zürich.**

Mit Thomas Streiff sprach Steffen Klatt

**Herr Streiff, die Krise des Finanzplatzes Schweiz geht ins vierte Jahr. Jetzt hat sie erstmals ein Opfer gefunden. Überrascht Sie das?**

Thomas Streiff: Es hat mich überrascht, dass es eine Institution getroffen hat, von der man es nicht erwartet hatte. Wegelin war bereits lange im Geschäft, kannte seine Klientel gut. Das zeigt, wie komplex der Finanzmarkt und damit auch das Risikomanagement geworden ist. Das Umfeld ist unberechenbar geworden. Das Umfeld ist teilweise auch irrational geworden. Solche Klagen wie jetzt gegen Wegelin hat man nicht erwartet.

**Was ist irrational am Fall Wegelin?**

Die USA versuchen, Mängel in ihrem eigenen Land zu kompensieren, indem sie Druck im Ausland aufbauen. Sie lösen mit der Suche nach Steuerflüchtigen nicht ihre Probleme, sondern gehen gegen die Symptome vor.

**Wegelin ist über eine politische Fehlent-**

**scheidung gestolpert. Die Bank hat die USA falsch eingeschätzt. Andere Banken und davor die UBS haben den gleichen Fehler gemacht. Sind Banker politisch naiv?**

Das hat mit dem Risikodenken zu tun. Banken hätten den Auftrag, für ihre Kunden die optimale Wertschöpfung sicherzustellen. Aber sie haben nicht das nötige breite Wissen, das sich laufend verändernde Umfeld richtig einzuschätzen, das Umfeld zu berücksichtigen. Sie sollen kurzfristig Profit für den Kunden machen. Dabei wird oft nicht verlangt, dass sie auch längerfristig Profit sicherstellen. Zweitens haben sie auch nicht das Know-how, alle Faktoren zu berücksichtigen. Drittens nimmt die Komplexität zu. Auch bei den Anreizen gibt es ein Problem: Sollen die Kundenbetreuer für die Banken den grössten Profit anstreben? Oder soll er für den Kunden langfristig den grössten Nutzen erzielen? Ein Kundenberater und eine Bank müssen sich fragen, ob sie überhaupt dem Kunden hilft, wenn kurzfristig eine Gesetzeslücke ausgenutzt wird.

**Sie haben von einer wachsenden Komplexität gesprochen: Wie kann eine Bank damit umgehen? Soll sie sich von einzelnen Geschäftsbereichen verabschieden?**

Sie muss ein anderes Verständnis von den möglichen Gewinnen und von den Risiken haben. Der Erfolg hat viele Banken bequem gemacht. Die technischen Systeme zum Risikomanagement sind gut. Aber sie wurden nicht richtig angewendet. Die Risiken müssen umfassender angeschaut und richtig gewichtet werden. Die Risiken müssen aktiv verringert und nicht einfach nur weitergegeben werden. Die Erzielung von Gewinn für gerade nur eine Gruppe von Nutzniessern kann nicht das einzige Ziel sein.

**Haben die Banken den Blick für die Wirklichkeit verloren?**

Es gab einen gewissen Realitätsverlust. Erstens ist es sehr verführerisch, kurzfristig Geld zu machen. Das machen auch die individuellen Investoren oder auch Kreditnehmer. Da wäre es Aufgabe der Banken zu fragen,

ob es auch realistisch ist, permanent etwa eine Rendite oder ein jährliches Wachstum von zehn Prozent und mehr zu haben. Zweitens wurden die Verantwortlichkeiten im Unternehmen oft nicht mehr sauber definiert. Drittens kommen die Anreize hinzu: Sind die Anreize darauf angelegt, dass langfristig tragfähige Entscheide getroffen werden?

**Im Fall Wegelin waren die Risiken sichtbar: Die UBS hatte sich zuvor an genau diesen Kunden die Finger verbrannt. Dennoch haben Wegelin und andere Banken die Kunden aufgenommen. Wie kann man eine solche Entscheidung verstehen?**

Womöglich haben diese Banken darauf gesetzt, dass sie anders als die UBS und teilweise die Credit Suisse diese Kunden nicht aktiv gesucht haben. Das war vermutlich eine Fehleinschätzung. Der mögliche politische Druck wurde unterschätzt. Hinzu kam ein anderes Rechtsverständnis in der Schweiz und in den USA. Auch Gier hat eine Rolle gespielt. Es gab aber auch Privatbanken, die ganz klar gesagt haben, dass sie diese Kunden nicht nehmen

wollen. Man muss aber auch sagen, dass unsere Behörden dem Druck relativ schnell nachgegeben haben. Das war ein Signal an die Amerikaner, den Druck weiter zu erhöhen.

### «Die Grossbanken sind grosse Schiffe»

**Der Finanzplatz Zürich hat schon früh auf Nachhaltigkeit gesetzt. Das erste Symposium des Sustainability Forum hat im Jahr 2000 stattgefunden. Was hat man damals unter Nachhaltigkeit verstanden?**

Es ist schon von Anfang an nicht primär um grüne Themen gegangen. Schon das zweite Forum 2001 hat das Thema Risiko im erweiterten Sinn behandelt: Wie müssen Finanzdienstleister mit den veränderten Rahmenbedingungen umgehen? Es ging um demografische Veränderungen, um veränderte Ansprüche der verschiedenen Stakeholder im Kontext der Globalisierung. Diese Veränderungen haben Folgen für die Produktgestaltung wie für das Risikomanagement. Die Finanzindustrie wurde in diesen Diskussionen immer angesehen als ein Schmiermittel für die Realwirtschaft: Was müssen die Finanzdienstleister machen, damit die neuen Herausforderungen tragbar werden für die Realwirtschaft?

**Der Finanzplatz Zürich hat also sehr früh begonnen, sich mit den Themen zu beschäftigen, die jetzt auf dem Tisch liegen?**

Grundsätzlich schon, aber in einem geschützten Raum. Man kann relativ schnell neue Themen aufnehmen. Aber das Alltagsgeschäft ist eine andere Sache. Es fragt sich auch immer, welche Leute an solchen Diskussionen teilnehmen. Das waren bei uns einerseits Leute, die aus dem Umfeld der strategischen Diskussionen kamen, also etwa von der Ebene Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, und andererseits die Leute, die sich im Rahmen ihrer Funktion mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen haben. Diese hatten oft nicht die Hebelwirkung, um das Thema herabzubrechen auf operative Massnahmen. Das Sustainability Forum muss sich deshalb selbstkritisch fragen, ob wir die richtige Zielgruppe erreicht haben. Wir haben auch nicht die Grossbanken dabei: Die UBS war am Anfang dabei, ist dann aber ausgestiegen. Die Credit Suisse ist nicht dabei. Vontobel ist dabei, Swiss Re ist dabei. Sie versuchen auch aktiv, die Überlegungen im Produktbereich und im Risikobereich aufzunehmen.

**Gibt es eine Zweiteilung am Finanzplatz zwischen den Grossbanken, denen das Thema nicht so wichtig ist, und den kleineren Banken und den Versicherungen, die das Thema aufgreifen?**

Die Grossbanken sind grosse Schiffe, die nicht so schnell manövrieren können. Bis sie den Kurs gewechselt haben, haben sie den Eisberg vielleicht schon erreicht. Es sind nicht ganz zufällig kleinere und dynamischere Unternehmen, die diese Themen aufgreifen. Sie gehen bewusst in Nischen hinein. Sie wählen Langfristigkeit bewusst als ihr Geschäftsmodell. Ich frage mich, ob solche grossen Konzerne wie die UBS und die Credit Suisse überhaupt noch zukunftsfähige Modelle sind. Meine Behauptung: nein. Ihnen fehlt die Flexibilität für die schnellen Veränderungen, die es heute braucht.

**Welche Schlussfolgerungen muss man daraus ziehen?**

Die Grossbanken müssen sich fragen, ob die einzelnen Einheiten nicht eigene Strategien entwickeln sollten. Damit die einzelnen Geschäftseinheiten flexibler sein können, braucht es andere Führungsstruktu-

FORTSETZUNG  
AUF SEITE 18

### Thomas Streiff ...

... ist Geschäftsführer des Sustainability Forum Zürich und zugleich Partner bei BHP – Bruggen und Partner AG. Bis 2004 leitete der promovierte Agronom die Koordinationsstelle Nachhaltigkeit der Swiss Re. Bis 1997 war er technischer Berater und Projektkoordinator in der Entwicklungszusammenarbeit in Kenia, Tansania und Indien.

Dem Sustainability Forum Zürich gehören Finanzdienstleister wie Swiss Re, Vontobel und die Ratingagentur Inrate an. Ziel des Vereins ist die Ausarbeitung nachhaltiger Geschäftsmodelle für die Finanzindustrie. (kla)



# Volk soll über Billettpreise entscheiden

Erneut erhöhen die SBB die Preise. Vor allem die treuesten Kunden sollen mehr zahlen. Die Fahrgast-Organisation Pro-Bahn hat nun genug von dieser Preispolitik.

Von Martin Messmer

Bern. – Die Pendler der Schweiz werden geschöpft: Innerhalb der letzten acht Jahre verteuerte sich der Preis für ein Generalabonnement 2. Klasse um beinahe 20 Prozent. Ab Dezember sollen sie erneut mehr zahlen, diesmal beträgt die Erhöhung für das Generalabo 210 Franken. Diesen steilen Preisschub will die Fahrgast-Organisation Pro-Bahn nicht mehr länger tatenlos zuschauen: «Das Volk soll über die Tarifierhöhungen befinden», teilte Pro-Bahn am Freitag mit, nachdem der neuste Preisschub bekannt wurde.

Pro-Bahn-Präsident Kurt Schreiber führt gegenüber der «Südostschweiz am Sonntag» aus, dass das Volk immer dann über die Preiserhöhungen abstimmen soll, wenn diese über das Niveau der Teuerung hinausgehen. Nimmt man diesen Massstab, wäre es eine klare Sache, dass die Stimmbürger über die aktuell angekündigte Tarifierhöhung befinden könnten: Das Bundesamt für Statistik prognostiziert für 2013 eine Teuerung von 0,3 Prozent – die Tarife der SBB werden im Schnitt um 5,6 Prozent erhöht. Bei Pro-Bahn kann man sich nicht vorstellen, dass der Souverän mit der Preiserhöhung einverstanden wäre: «Das Resultat käme wohl anders heraus», teilte der Verband mit.

Die Kunden sollen aber nicht nur über die Tarifierhöhungen bei den SBB abstimmen können. Schreiber wünscht sich das auch bei den einzelnen Tarifverbänden. Weil in diesen meist mehrere Kantone zusammen-



Sollen mitreden dürfen: Pendler warten am Zürcher Hauptbahnhof auf ihren Zug.

Bild Gaetan Bally/Keystone

gefasst sind, «müsste die Abstimmung in allen beteiligten Ständen durchgeführt werden», sagt Schreiber.

## Volksinitiative möglich

Politisch begründet Schreiber die Forderung nach Volksabstimmungen so: «Es ist nicht in Ordnung, dass die Tarife erhöht werden können, nur weil der Bundesrat das sagt.» Zumal über Steuererhöhungen beim motorisierten Verkehr meist im Parlament befunden werde. Als Mittel, um die Forderung durchzusetzen, denkt Schreiber an eine Volksinitiative. Generell urteilt Pro-Bahn über die jüngste

Preiserhöhung: «Damit sind wir nicht einverstanden, denn es trifft diejenigen, welche die Umwelt schonen.»

Auch Sara Stalder von der Stiftung für Konsumentenschutz kann sich durchaus vorstellen, dass sich das Volk zum öffentlichen Verkehr an der Urne äussern kann. Allerdings nicht direkt zu den Billettpreisen, «zumal es nichts Komplexeres gibt als die Ausgestaltung von Tarifsystemen». Wichtiger ist für Stalder, «dass die Kompetenzen des Preisüberwachers in Sachen ÖV-Tarifen nicht beschnitten werden (siehe Kasten). Hingegen ist sie dafür, dass sich die Stimmbürger

dazu äussern können, welches Angebot der öffentliche Verkehr erbringen soll. «Man müsste das Volk zum Beispiel fragen, ob es wirklich sinnvoll ist, viel Geld zu investieren, nur damit die Züge auf den grossen Linien einige Minuten Fahrzeitgewinn erzielen. Oder, ob sie stattdessen lieber ein besseres Sitzplatzangebot wünschen oder mehr Geld für Doppelstockzüge ausgeben wollen.»

## «Das ist eine gute Idee»

Der Verkehrs-Club der Schweiz (VCS) ist gegenüber einer Volksabstimmung ebenfalls positiv einge-

stellt. Mediensprecher Gerhard Tubandt sagt: «Grundsätzlich ist das eine gute Idee.» Allerdings dürfe man mit Tarif-Abstimmungen nicht die unternehmerische Freiheit der SBB beschneiden. «Aber wenn Preiserhöhungen politisch bedingt sind, sind Volksabstimmungen darüber durchaus denkbar», sagt Tubandt. Die aktuelle Erhöhung, erwähnt er, sei politisch bedingt, weil die Anhebung der Preise mit den höheren Trassenpreisen, die die Bahnen zu bezahlen haben, zusammenhängen.

## «Das werden die Kunden spüren»

Ob das Volk heute die angekündigte Tarifierhöhung ablehnen oder annehmen würde, will Tubandt nicht einschätzen. Allerdings sagt er: «Es würde sicher knapp werden. Denn die Erhöhung von durchschnittlich 5,6 Prozent, das werden die Kunden schon spüren. Und hinzu kommt, dass die Preise in Zukunft noch mehr erhöht werden.»

## Preisüberwacher soll entmachtet werden

Bern. – Der Preisüberwacher hat bei den Tarifen im öffentlichen Verkehr ein Wörtchen mitzureden. Dies könnte sich bald ändern. Weil er die Gewinne der SBB im Personenverkehr als überhöht kritisiert hatte, soll er sein Mitspracherecht verlieren. Nach dem Willen der ständerätlichen Verkehrskommission sollen die Gewinnziele, die der Bundesrat für die SBB festlegt, verbindlich sein. Der Preisüberwacher würde dazu nur noch angehört. Konsumentenorganisationen befürchten jedoch explodierende Billettpreise, wenn der Bundesrat allein entscheidet. (sda)

## «Erfolg hat Banken bequem gemacht»

FORTSETZUNG VON SEITE 17

ren. Wer Entscheidungen treffen muss, braucht den Zugang zu den richtigen Informationen. Das ist ein Problem der Organisation, der Verantwortung, des Wissens. Es reicht nicht, nur in seinem Spezialgebiet gut zu sein. Man muss ein interdisziplinäres Team führen können. Es reicht nicht, ein guter Investmentbanker zu sein, um im Investmentbanking erfolgreich führen zu können.

Es wird oft gesagt, dass die Schweiz ein Problem mit den beiden Grossbanken hat, weil diese «Too big to fail» sind, also zu gross, um scheitern zu dürfen. Sie sagen im Grunde, dass die beiden Banken «Too big to succeed» sind, zu gross, um erfolgreich zu sein. Das ist so.

Wäre es dann nicht im Interesse des Finanzplatzes Schweiz, diese beiden Banken aufzubrechen?

Vielleicht wäre das nicht einmal nötig. Vielleicht reichte eine Neuorganisation. Der Erfolg oder Misserfolg einer Organisation, ob gross oder klein, hängt zu 80 Prozent vom «Human factor» ab, von den Leuten. Es braucht die richtigen Leute und die richtigen Anreize.

Reicht das? Sie haben eben die Schwächen grosser Organisationen beschrieben.

Es reicht nicht. Es muss auch ein Umdenken auf der Kundenseite stattfinden. Es braucht den Kunden, der bereit ist, einen Wechsel zu akzeptieren. Die Nachfrage nach nicht-nachhaltigen

Leistungen ist heute noch sehr gross. Die Kunden als Kreditnehmer und als Investoren müssen wieder zur Vernunft kommen. Sie dürfen nicht mehr zu hohe Erwartungen haben an den Gewinn. Ohne ein solches Umdenken können gerade grosse Finanzdienstleister nicht leicht den Kurs wechseln, weil sie nicht einfach etwas anderes machen können als andere Unternehmen in der Finanzindustrie. Dazu braucht es also generell eine entsprechende Bewusstseinsbildung. Das wäre etwa auch eine Aufgabe der öffentlichen Hand, zusammen mit einer Organisation in der Branche. Das könnte die Bankiervereinigung sein. In der Hinsicht hört man aber wenig von ihr.

«Zuverlässigkeit ist ein wichtiger Faktor»

Wäre das nicht Ihre Rolle? Das Sustainability Forum spielt doch die Rolle einer Denkfabrik.

Wir müssen als Institution nicht so sehr partikuläre Interessen vertreten wie andere. Teilweise ist es uns auch gelungen. Beim Thema Pensionskassen haben wir vor sechs Jahren einen Input liefern können. Wir haben damals gefragt, wie weit das Schweizer System noch nachhaltig ist, wenn es immer weniger Verdienende und immer mehr Pensionäre gibt. Wir konnten verschiedene Modelle aufzeigen,

wie man damit umgehen kann. Auch in Bezug auf die Zukunft des Finanzplatzes Schweiz werden wir eine Diskussion lancieren. Wir werden Thesen formulieren, wie der Finanzplatz Schweiz auch in Zukunft kompetitiv sein kann.

Welche Schweizer Wettbewerbsfaktoren haben immer noch einen Wert auf dem Markt?

Das ist nach wie vor die politische Stabilität. Das ist die Rechtssicherheit: Unsere Gesetzgebung ist berechenbar und wird gut umgesetzt. Drittens die Infrastruktur: Unsere Systeme zur Abwicklung der Transaktionen sind zuverlässig und robust. Viertens haben wir gute Fachleute. Das liegt auch an den guten Ausbildungsstätten. Fünftens haben wir ein gutes Innovationspotenzial sowohl im Produktbereich als auch im Risikomanagement.



«Zur Vernunft kommen»: Thomas Streiff plädiert für ein Umdenken auf der Bankkundenseite. Bild Ex-Press

Auch die Kultur der Zuverlässigkeit und der Effizienz ist ein wichtiger Faktor.

Welche Geschäftsfelder verbleiben dem Finanzplatz Schweiz?

Das ist das Asset Management, das ist das Private Banking. Die Schweiz sollte sich auch die Projektfinanzierung wieder anschauen.

Warum ist der Finanzplatz Schweiz darin schwach?

Dagegen spricht die Risiko-Aversion. Es gibt auch einen grossen Druck zivilgesellschaftlicher Organisationen. Aber man könnte aus der Schweiz heraus sehr wohl gute Projektfinanzierungen machen. Die Expertise ist vorhanden.

Wie steht es mit mehr Risikokapitalismus? Immerhin haben gerade Jungunternehmen immer wieder Mühe, ihre Weiterentwicklung zu finanzieren.

In den USA ist der Anteil von Venture Capital viel grösser. Dort ist die Risikobereitschaft grösser. Dort sind aber auch die Rahmenbedingungen andere. Hier können etwa die Pensionskassen nur zehn Prozent ihres Kapitals ausserhalb von festverzinslichen Anlagen und Aktien von börsenkotierten Unternehmen anlegen. Bei Risikokapital geht es auch um lange Anzeithorizonte. Da braucht es sechs bis acht Jahre, bis man die Chance hat, einen Gewinn zu erzielen. In der Schweiz beteiligt sich oft auch das direkte Umfeld der Innovatoren nicht. In der Schweiz fehlt auch die staatliche Unterstützung, wie sie etwa Deutschland kennt. Hier gibt es eher zu viele kleine Gefässe, die oft nicht gut aufeinander abgestimmt sind.

Wohin sollte sich der Finanzplatz Schweiz langfristig bewegen?

Der Finanzplatz Schweiz sollte sich fragen, wie er sich von anderen Finanzmärkten differenziert, etwa ge-

genüber London oder Singapur. Wir müssen unsere Standortvorteile definieren und in sie investieren. Wir müssen kritisch hinterfragen, welche Rolle der Finanzplatz spielen soll. Er muss sich wieder stärker an der Realwirtschaft orientieren. Der Finanzplatz ist ein Schmiermittel der Realwirtschaft. Er muss einen Mehrwert schaffen für die Kunden und die Gesellschaft, und nicht zuerst für sich selbst. Er muss wieder mehr auf die Kunden und deren Kontext eingehen. Auch bei den Lohnansprüchen muss der Finanzplatz sich neu orientieren.

«Wir müssen Standortvorteile nutzen»

Wird der Finanzplatz Schweiz in diesem Prozess schrumpfen müssen?

Man muss sicher bereinigen. Das gibt zumindest vorübergehend eine negative Entwicklung. Aber wenn der Finanzplatz Schweiz sich als ein Schmiermittel der Realwirtschaft versteht, dann gibt es ein Potenzial auch über die Schweiz hinaus. Damit kann sich die Schweiz auch wieder global positionieren.

Also näher ran an die Realwirtschaft und Löhne runter?

Die Löhne werden häufig bagatellisiert. Aber es kann nicht sein, dass in der Finanzindustrie in gewissen Positionen das Mehrfache dessen in der Realwirtschaft verdient wird. Diese hohen Löhne sind ein Signal, mit dem das Vertrauen der Kunden infrage gestellt wird. Die Kantonbanken und gewisse Privatbanken haben bereits ganz andere Lohngefüge als diejenigen, die sich heute zugunsten der hohen Löhne exponieren.