

Gute Praktiken wiederbeleben



Geschrieben von: Steffen Klatt, Zürich 17.06.09



Stichworte: [{Finanzmarkt}](#) [{Konsum}](#) [{Verantwortung}](#)

Dossiers: [{Sauberer Finanzplatz}](#)



Der Finanzplatz Schweiz hat gute Chancen, gestärkt aus der Krise hervorzugehen, sagt Thomas Streiff, Geschäftsführer vom „The Sustainability Forum Zürich“. Doch dazu muss er die Risikokontrolle in den Griff bekommen, die in den

vergangenen Jahren versagt hat. Nicht umsonst lautet das Thema des diesjährigen „International Sustainability Leadership Symposium“: Vertrauen in die Finanzmärkte wiederherstellen.

Steffen Klatt: *The Sustainability Forum Zürich wird zehn Jahre alt. Gleichzeitig stecken die Schweiz und die Weltwirtschaft in einer tiefen Krise. Ist Ihnen zum Feiern zumute?*

Thomas Streiff: Wenn man unter feiern versteht, positiv in die Zukunft zu schauen, dann ja. Wir sehen, dass das Thema Nachhaltigkeit heute viel tiefer angegangen wird als vor zehn Jahren. Nachhaltigkeit wird heute nicht mehr unter kurzfristigen Überlegungen angeschaut, wie nützt das meiner Reputation. Heute fragt man sich, was Nachhaltigkeit für das eigene Kerngeschäft heisst. Das gilt auch für den Bereich, der uns interessiert, der Sektor der Finanzdienstleistungen. Heute wird danach gefragt, wie man langfristig, nachhaltig Geschäfte machen kann. Wenn es aber um die Umsetzung solcher Überlegungen geht, gibt es noch keinen Grund zu feiern. Die Begeisterung in der privaten Wirtschaft, solche Überlegungen umzusetzen, ist noch sehr lauwarm.

Steffen Klatt: *Warum ist das so?*

Thomas Streiff: Beginnen wir beim Konsumenten: Wenn Sie Konsumenten fragen, ob sie bereits sind, für einen langfristigen Mehrwert auch mehr auszugeben, werden die meisten mit „ja“ antworten. Aber beim Einkauf ist es dann oft anders. Gehen wir weiter zu den Investoren: Da ist es gleich. Sie wissen zwar, dass sie nach langfristigen Kriterien beurteilen sollten, ob sie in ein Projekt oder ein Unternehmen investieren. Das machen sie aber nicht, weil sie gegenüber ihren Kunden kurzfristige Renditen glauben vorzeigen zu müssen. Viele wollen langfristig denken, aber fast alle operieren kurzfristig. Das gilt auch für die staatliche Regulierung: Es fehlen die Anreize, nach langfristigen Kriterien zu handeln.

Steffen Klatt: *Diese Krise ist von der Finanzindustrie ausgegangen. Ist sie eine Folge dieses Mangels an nachhaltigem, langfristigem Denken?*

Thomas Streiff: Ja, das denke ich. Der Ursprung der Krise liegt vermutlich im US-Markt. Dort wurden sehr kurzfristig und unüberlegt Kredite vergeben, ohne nach Sicherheiten und Liquidität zu fragen. Dabei wurden kurzfristige Gewinne angestrebt, ohne sich der Risiken bewusst zu sein. Das war möglich, weil diese Risiken mit der Verbriefung weg delegiert werden konnten. Aber wenn man langfristige Risiken nicht beurteilen will und auch nicht absichern kann, dann ist das ein Ausdruck mangelnder Nachhaltigkeit. Für ein nachhaltiges Geschäft brauche ich einen materiellen Gegenwert für den Kredit, den ich gebe.

Steffen Klatt: *Sie machen den US-Markt dafür verantwortlich. Aber kaum ein anderer Finanzmarkt ausserhalb der angelsächsischen Welt hat sich so sehr daran beteiligt wie die Schweiz. Warum gerade die Schweiz?*

Thomas Streiff: Der Finanzmarkt Schweiz ist erstens in rein technischer Hinsicht sehr innovativ. Bei den Verbriefungen und innovativen Finanzmodellen hat die Schweiz stark mitgewirkt. Die grossen Akteure des Finanzmarktes Schweiz haben zweitens einen grossen Teil ihres Geschäfts in Nordamerika. Und drittens gibt es in der Schweiz ein strukturelles Problem beim Risikomanagement: Die Verwaltungsräte stehen der operationellen Führung zu nahe. Sie haben ihre Rolle als Aufpasser, als kritische Beobachter nicht richtig wahrgenommen. Sie haben sich nicht getraut, die kritischen Fragen zu stellen. Ein wichtiges Detail: Es fehlen meist autonome Risikokomitees die unabhängig von Auditkomitees potentielle Unternehmensrisiken behandeln.

Verwandte Themen

{ **Impulse kommen aus der Wirtschaft, 08.05.09** }

{ **Grünes Wissen sichert Stellen, 28.04.09** }

{ **"Wir kommen, um zu lernen!", 24.04.09** }

{ **Die Kräfte bündeln, 04.03.09** }

{ **Bis zur nächsten Krise?, 25.02.09** }

{ **Heute an morgen denken, 23.12.08** }

{ **Krise trifft Nachhaltigkeit, 08.12.08** }

{ **Gutes Tun liegt im Trend, 01.12.08** }

ihre Hausaufgaben besser gemacht haben. Einige Finanzunternehmen erleben derzeit einen Wegzug von Kapital, einen Aderlass. Das ist ein zwar negativer Anreiz für Finanzunternehmen, die eigenen Strukturen zu ändern, doch ein triftiger. Sonst geht das Geschäft zu den anderen.

Steffen Klatt: *Das diesjährige Sustainability Forum beschäftigt sich damit, wie das Vertrauen in die Finanzmärkte wiederhergestellt werden kann. Was braucht es, um dieses Vertrauen wieder zu gewinnen?*

Thomas Streiff: Einige Kunden wollen einfache Produkte, die sie verstehen. Das zweite ist

Steffen Klatt: Ist der Finanzmarkt Schweiz in der Lage, sich zu reformieren?

Thomas Streiff: Ich bin da recht zuversichtlich. Es wird eine automatische Selektion geben. Vergessen Sie nicht: Auch die obersten Manager haben negative Erfahrungen gemacht. Die Krise geht ihnen ans eigene Fleisch, ans eigene Vermögen. Die Investoren und Anleger wiederum haben sehr viel verloren. Sie steigen um auf Unternehmen, die integer sind, die

Transparenz und Governance. Es braucht auch verbindliche Regeln für Bereiche, die bisher nicht oder ungenügend reguliert waren, wie für die Verbriefungen. Das liegt auch in der Verantwortung der Unternehmen selbst, dass sie sich solche Regeln geben und auch einhalten. Viertens muss das Anreizsystem verändert werden. Es kann nicht sein, dass ich kurzfristig Boni bekomme und in einer Höhe, die ein normaler Mensch nicht mehr versteht, wenn ich gar keine Leistung erzielt habe. Solche Anreize müssen verändert werden.

Es müssen auch die Werte verändert werden, nach denen sich ein Unternehmen richtet. Erstaunlicherweise laufen solche Diskussionen gerade in Unternehmen, bei denen man es weniger erwarten würde, weil sie weniger stark gebeutelt sind. Solche Werte müssen in die Führungsstruktur eingehen, sie müssen von den Führungspersonen vorgelebt werden und sie müssen in die Bewertung von Leistung der Mitarbeitenden eingehen. Dazu gehören die persönliche Integrität und die Qualitätskontrolle. Schliesslich dürfen die Risikomodelle nicht nur unter Schönwetterbedingungen funktionieren, sie müssen stress getestet sein.

Steffen Klatt: *Wenn die Wertediskussion gerade bei denen geführt wird, die eigentlich weniger betroffen sind, heisst das im Umkehrschluss, dass einige der grossen Finanzinstitutionen zu Dinosauriern werden und aussterben?*

Vertrauen wiederherstellen

The Sustainability Forum Zürich begeht in diesem Jahr seinen 10. Geburtstag. Der Verein wurde 1999 mit dem Ziel gegründet, Nachhaltigkeit in der Finanzwirtschaft zu fördern. Zu den Mitgliedern gehören unter anderem Swiss Re und Swiss Life, die Bank Vontobel, der Fondsanbieter SAM, das Pharmaunternehmen Novo Nordisk, PriceWaterhouseCoopers, Brugger und Partner sowie der Kanton und die Universität Zürich. Flaggschiff des Forums ist das jährliche International Sustainability Leadership Symposium. Dieses Jahr findet es am 10. und 11. September statt. Sein Thema lautet „Vertrauen in die Finanzmärkte wiederherstellen: Es ist an der Zeit, nachhaltig zu denken“.

gesprochen habe, bleibt erhalten. Auch die Diskussion über das Bankgeheimnis drängt zu Anpassungen. Aber vieles hängt davon ab, wie und wie schnell solche Anpassungen vorgenommen werden.

Steffen Klatt: *Es ist nicht die erste Krise des Finanzmarkts Schweiz. Wie lange wird sie diesmal dauern?*

Thomas Streiff: Wenn man Prognosen anderer Glauben schenkt, dürfte diese Krise unter

Thomas Streiff: Das ist eine Denkmöglichkeit. Wer sich schnell anpasst, wird auch schnell Märkte besetzen können. Wer zu spät kommt, kann aus dem Markt gedrängt werden.

Steffen Klatt: *Hat der Finanzplatz Schweiz eine Chance, wieder so stark wie vor der Krise zu werden?*

Thomas Streiff: Auf jeden Fall. Die Voraussetzungen sind sehr gut. Wir haben eine gute Infrastruktur. Wir haben gute Hochschulen und Universitäten. Wir haben auch eine politische und rechtliche Stabilität. Die Innovationskraft des Finanzplatzes Schweiz, von der ich vorhin

normalen Umständen bis zwei Jahre dauern. Wenn aber die grossen Akteure des Finanzmarktes nicht bereit sind umzudenken, können daraus auch drei bis vier Jahre werden, was meine persönliche Einschätzung ist.

Zur Person:

Thomas Streiff ist Geschäftsführer vom **The Sustainability Forum Zürich** und zugleich Partner bei BHP – **Brugger und Partner AG**. Bis 2004 leitete der promovierte Agronom die Koordinationsstelle für Nachhaltigkeit von **Swiss Re**. Bis 1997 war er als technischer Berater und Projektkoordinator in der Entwicklungszusammenarbeit in Kenia, Tansania und Indien tätig.