

«Manche begegneten uns am Anfang mit Skepsis»

Ethisches Investieren liegt im Trend. Ein Pionier ist der ehemalige UBS-Chef Peter Wuffli. Zusammen mit Andreas Kirchschräger, dem Geschäftsführer seiner Stiftung, erklärt er, wie ihre Projekte gegen die Armut funktionieren. **Interview: Albert Steck und Felix E. Müller**

NZZ am Sonntag: Die Banken haben das Thema Ethik entdeckt. So hat die UBS diese Woche verkündet, dass sie 5 Mrd. Fr. in ethische und nachhaltige Projekte investieren will. Sie haben jedoch schon vor zehn Jahren eine Stiftung für ethische Investitionen gegründet, als sich kaum jemand für die Idee interessierte. Wie beurteilen Sie den jetzigen Boom?

Peter Wuffli: Die Nachfrage nach ethischen Produkten ist generell stark gestiegen. Auch beim Investieren gibt es viele Menschen, die mir ihrem Geld Gutes bewirken wollen. Hinzu kommt, dass die Zinsen zurzeit sehr tief sind: Wenn das Kapital nur noch eine geringe Rendite abwirft, so soll es wenigstens einen gesellschaftlichen Nutzen stiften können.

Laut Schätzungen fließen dieses Jahr rund 20 Mrd. Fr. in das noch junge Segment der ethischen Investitionen. Entsteht damit nicht die Gefahr, dass es zu einer Übertreibung kommt?

Wuffli: Finanzmärkte neigen zu Übertreibungen, damit muss man rechnen. Grundsätzlich beurteile ich den Trend jedoch positiv, denn er hat das Potenzial, den Kapitalismus zu verbessern.

Wie unterscheidet sich Ihre Stiftung Elea von den grossen Fonds, von denen manche bereits ein Volumen in Milliardenhöhe erreichen?

Andreas Kirchschräger: Wir sind spezialisiert und konzentrieren uns auf die Bekämpfung absoluter Armut mit unternehmerischen Mitteln. Und zwar nicht nur mit Geld, sondern vor allem auch mit Know-how und Erfahrung. Die enge und kontinuierliche Begleitung unserer Partner vor Ort über mehrere Jahre zeichnet uns aus.

Betrachten Sie Ihre Investitionen als Spende?

Kirchschräger: Wir setzen finanzielle Mittel so ein, dass sie grösstmögliche soziale Wirkung erzielen. Das kann in einer frühen Phase der Unternehmensentwicklung als Anschubfinanzierung mit einer Spende erfolgen. Oft sind es auch Darlehen oder Beteiligungen mit Renditeerwartungen. Rückzahlungen sowie allfällige Gewinne investieren wir in neue Projekte. Das trägt zum langfristigen Überleben der Elea-Stiftung bei und somit zu mehr gemeinnütziger Wirkung.

Bedeutet Ihr Konzept, dass Sie die Entwicklungshilfe nach grundsätzlich neuen Kriterien ausrichten?

Wuffli: Wir verwenden den Begriff Entwicklungshilfe nicht: Bei uns geht es nicht um den Paternalismus reicher Geber gegenüber armen Empfängern. Wir betrachten unsere Beziehungen mit Sozialunternehmern als gleichberechtigte Partnerschaft mit

dem Ziel, Chancen zu nutzen und dabei neue Arbeitsplätze zu schaffen sowie das Einkommen zu verbessern.

Ist denn nach Ihrer Meinung eine solche Partnerschaft in der klassischen Entwicklungshilfe nicht möglich?

Kirchschräger: Doch, durchaus; aber auch unter den Hilfsorganisationen wird das traditionelle Geber-Nehmer-Verhältnis zurzeit stark hinterfragt. Und wir gehen auch nicht davon aus, dass unser Ansatz der einzig richtige ist. Bei Hungersnöten oder bei Naturkatastrophen zum Beispiel ist rasche, unkomplizierte Hilfe, die oft durch staatliche Einrichtungen erbracht wird, sehr wirkungsvoll. Doch als wir vor zehn Jahren starteten, war Armutsbekämpfung durch soziale Unternehmen eine noch kaum besetzte Nische. Erst in jüngster Zeit hat sich dies nun geändert.

Wuffli: Aufgrund der Erfahrungen realisiert man zunehmend, welche positive Energie Unternehmertum freisetzen kann. Ein wichtiger Treiber sind dabei neue Technologien, wie zum Beispiel die Mobiltelefonie. In deren Anwendung gehen arme Länder kreative Wege, welche oft fortschrittlicher sind als bei uns. Ein klassisches Beispiel ist M-Pesa, welches bargeldlosen Zahlungsverkehr über Mobiltelefone ermöglicht und in Kenya schon längst etabliert ist.

Weshalb investieren Sie nur in Ländern mit einem mittleren Einkommen von weniger als 2 \$ pro Tag?

Kirchschräger: Bei ungefähr diesem Betrag liegt oftmals eine wichtige Schwelle: Wer nur 2 \$ am Tag verdient, kann knapp seine Grundbedürfnisse abdecken, ist aber permanent gefährdet. Dagegen ist ein Mensch mit einem Einkommen von 4 bis 5 \$ bereits deutlich besser in der Lage, eigene Entscheidungen zu treffen und gegen Risiken vorzusorgen. Mit Einkommensverbesserungen in diesem Bereich erhalten arme Menschen somit ein Stück Freiheit für ein selbstbestimmteres Leben.

Ihre Stiftung steht für ethisches Investieren. Doch viele Leute sehen einen Widerspruch zwischen Kapitalismus und Ethik, weil das wirtschaftliche System zu einer Ausbeutung der Menschen in Armut führe.

Wuffli: Ich sehe es genau umgekehrt: Für mich gehört der Kapitalismus zu den Erfindungen der Menschheit, die ein selbstbestimmtes, freies Leben erst ermöglichen. Wenn Menschen über Kaufkraft verfügen, können sie Entscheidungen treffen und verantwortlich handeln.

Obschon die weltweite Armut rückläufig ist, muss aber noch immer eine Milliarde Menschen mit weniger als 2 \$ im Tag auskommen.

Wuffli: Liberales Denken beruht auf den Pfeilern Freiheit, Verantwortung und Chancengleichheit. Wenn jemand in absoluter Armut lebt, ist die Chancengleichheit nicht erfüllt. Aus diesem Grund fokussiert unsere Stiftung darauf, dass möglichst viele Menschen diese minimalen Bedingungen erreichen können.

Erklären Sie uns an einem konkreten Beispiel, wie Ihre Stiftung mithilfe, die Armut zu überwinden?

Kirchschräger: Die Firma «iCow» in Kenya coacht Bauern mithilfe von SMS, die umgerechnet rund 3 Rappen kosten. Das Land hat zwar ein gutes Mobilfunknetz. Doch die Produktivität in der Landwirtschaft ist sehr tief, vor allem weil es an Know-how fehlt. Deshalb verschickt «iCow» konkrete Tipps, wie die Bauern ihren kleinen Hof produktiver betreiben können. Auf diese Weise wird die Milchgewinnung verbessert und die Fehlgeburtsrate bei Kälbern vermindert, womit die Einkommen der Kleinbauern ansteigen. Seit wir uns vor sechs Jahren bei «iCow» engagiert haben, ist die Zahl der Abonnenten von 500 auf 60 000 gestiegen.



Peter Wuffli diskutiert mit Bauern in Kenya, mit welchen Methoden der Milchertrag gesteigert werden könnte.

Wuffli/Kirchschräger

St. Galler Absolventen

Peter Wuffli, der dieses Jahr 60 wird, studierte an der Universität St. Gallen und promovierte in Entwicklungsökonomie. Er hat mehrere Bücher publiziert, zuletzt unter dem Titel «Liberales Ethik» und «Inclusive Leadership». Seine Karriere führte ihn von der Beratungsfirma McKinsey über die Stelle als Finanzchef des Bankvereins zur UBS, wo er von 2001 bis 2007 CEO war. Heute ist er Präsident des Vermögensverwalters Partners Group in Baar sowie der Lausanner Managementschule IMD.

Auch der 46-jährige Andreas Kirchschräger hat in St. Gallen studiert, wo er weiterhin als Lehrbeauftragter tätig ist. Bevor er zur Elea-Stiftung wechselte, leitete er während zehn Jahren das Internationale Management Symposium St. Gallen. (sal.)



Andreas Kirchschräger, Geschäftsführer von Elea, besucht ein Kaffeeprojekt in Äthiopien.

Karriere mit überraschenden Wendungen

Vom UBS-Manager zum Förderer in Afrika

Der 29. Juni 2007 markiert eine Zäsur im Leben von Peter Wuffli, in zweierlei Hinsicht. An diesem Tag endete abrupt seine Zeit als Konzernchef der Bank UBS. Eigentlich sollte er die Nachfolge von Marcel Ospel als Präsident des Verwaltungsrats antreten. Umso überraschender kam für ihn, dass sich das Gremium plötzlich anders entschieden hatte. Nebst persönlichen Vorbehalten einzelner Verwaltungsräte führten auch Verluste mit einem hauseigenen Hedge-Fund zum Bruch.

Die Krise im US-Hypothekemarkt, welche später zu riesigen Abschreibungen führte, war zu diesem Zeitpunkt noch kein Thema im Verwaltungsrat - im damals laufenden Semester hatte die Bank ein Rekordergebnis erzielt. Rückwirkend verzichtete Wuffli freiwillig auf Bonuszahlungen von 12 Mio. Fr.

An diesem 29. Juni, nur Stunden nach dem Ende der UBS-

Karriere, führte Wuffli auch das Einstellungsgespräch mit dem ersten Mitarbeiter seiner privaten Elea-Stiftung, die er gemeinsam mit seiner Frau gegründet hatte. Andreas Kirchschräger sagte zu und ist bis heute sein Geschäftsführer.

Ohne CEO-Posten konnte Peter Wuffli nun viel stärker als geplant am Aufbau seiner Stiftung mitwirken. Inzwischen ist diese bereits in 30 Projekten in Afrika, Asien und Lateinamerika engagiert. Im Zentrum steht die Förderung von privaten Unternehmern, welche mit ihrer Firma einen Beitrag zur Bekämpfung der Armut leisten. Der gesellschaftliche Nutzen der Projekte wird anhand von objektiv messbaren Kriterien durch eine externe Revisionsgesellschaft geprüft.

Ein Schwerpunkt bildet dabei die Berufsbildung: Zum Beispiel fördert die Stiftung auf den Philippinen eine Ausbildung für Jugendliche, damit diese eine

Stelle in der boomenden Call-Center-Branche erhalten. Weil die Absolventen nach der Ausbildung einen deutlich höheren Lohn bekommen, können sie die Kurskosten innerhalb von 12 bis 18 Monaten wieder zurückzahlen. Eine ähnliche Stossrichtung verfolgt das erste duale Berufsbildungsprojekt im Dienstleistungsbereich in Südafrika. Dieses ermöglicht Schulabgängern den Berufseinstieg im Bereich der Buchhaltung.

Wufflis Arbeit wird auch von anderen Entwicklungsorganisationen gelobt. Esther Maurer, Direktorin des Hilfswerks Solidar Suisse, reiste im Jahr 2013 mit ihm für ein Projekt im Bereich der Berufsbildung nach Sri Lanka. «Ich erlebte ihn als ausgesprochen engagiert», sagt die frühere Zürcher Stadträtin, «und mit seinem Fokus auf unternehmerische Initiativen hat er eine der aktuellen Entwicklungen frühzeitig erkannt.»



Peter Wuffli wurde sehr jung, mit 44 Jahren, Chef der UBS.

Beim zweiten beruflichen Standbein von Peter Wuffli geht es ebenfalls um die Förderung von jungen Unternehmen, allerdings primär in den westlichen Ländern: 2009 wurde er in den Verwaltungsrat des Vermögensverwalters Partners Group in Baar berufen, seit 2014 ist er Präsident. Partners Group zählt zu den führenden Spezialisten für Beteiligungen an Firmen, die nicht an der Börse gehandelt

werden. Vor allem bei Pensionskassen und Versicherungen ist die Nachfrage nach solchen Investitionen enorm gestiegen, was sich im Börsenerfolg der Partners Group niederschlägt. Seit 2015 hat sich die Marktkapitalisierung verdoppelt und erreicht inzwischen 16 Mrd. Fr., deutlich mehr als etwa die traditionsreiche Bank Julius Bär.

Heute steht Peter Wuffli nicht mehr im Rampenlicht wie zu Zeiten der UBS. Stattdessen wirkt er im Hintergrund. Im Stillen hat er eine Stiftung mit Pioniercharakter aufgebaut. Ob das neuartige Konzept der unternehmerischen Armutsbekämpfung funktionieren würde, war bei der Gründung seiner Stiftung ungewiss. Die ersten Resultate zeigen nun, dass sich die Methode bewährt. Und das Potenzial an weiteren Projekten ist riesig, denn die Armut wird nicht so bald von diesem Planeten verschwinden. (sal.)



Impact Investing als Megatrend

UBS strebt nach weltweit führender Position

«Impact Investing» ist derzeit das Schlagwort der Finanzbranche. Auf Deutsch bedeutet der englische Begriff etwa so viel wie «Geldanlage mit Wirkung». Er steht für die Absicht der Anleger, mit ihren Investments nicht nur eine finanzielle Rendite, sondern auch eine positive soziale und ökologische Wirkung zu erzielen. Ethisches Investieren, das die Anlagestrategie mit Moralvorstellungen in Einklang bringen will, begann schon in den 1980er Jahren. Damals beschränkte man sich aber darauf, inakzeptable Branchen wie die Waffen- oder Tabakindustrie auszuschliessen. Impact Investing will hingegen mit Kapital einen messbaren Erfolg erzielen, der sich beispielsweise danach bemisst, wie viele zusätzliche Kreditnehmer in Entwicklungsländern ein Darlehen erhalten haben. Beim Kauf von Aktien ändert sich zunächst lediglich die Eigentümerschaft einer Firma. Darum investieren Impact-Fonds nur selten in börsennotierte Unternehmen, sondern hauptsächlich in privat gehaltene Firmen und Projekte.

Impact Investing als Begriff wurde 2007 erstmals geprägt, ist also nicht ganz neu. Lange Zeit fristete das Konzept allerdings ein Nischendasein. Erst seit kurzem wird es nun auch von den grossen Anlegern entdeckt. Gemäss einem

Bericht der Branchenorganisation GIIN werden weltweit bereits etwa 110 Mrd. \$ auf diese Weise verwaltet. Ein starkes Signal hat die Bank UBS diese Woche mit ihrer Absichtserklärung gesetzt, innert fünf Jahren 5 Mrd. Fr. Kundengelder in dieses Feld leiten zu wollen.

Für Spezialisten, die das Geschäft schon länger betreiben, bedeutet der Schritt eine Bestätigung ihres Tuns. Manche fragen sich aber auch, ob so viel Kapital sinnvoll eingesetzt werden kann, ohne dass es zu Übertreibungen kommt. James Gifford, Senior Impact-Investing-Stratege bei UBS, lässt diesen Einwand allerdings nicht gelten. Um die Ziele der Uno für eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen, fehlten jährlich 2500 Mrd. \$. «Diese Lücke können Regierungen und Stiftungen allein nicht schliessen, sondern nur private Investments», sagt er.

Die UBS erklärte an einer Medienkonferenz diese Woche, dass sie die Ambition habe, in diesem Feld eine weltweit führende Stellung zu erreichen. Weiter erklärte CEO Sergio Ermotti, das Interesse der Kunden sei gross und die Bank wolle «nachhaltiges Investieren als Mainstream etablieren». Zu diesem Zweck wolle die UBS in diesem Bereich «aggressiv» neue Stellen schaffen. (est.)

Wuffli: Wir haben «iCow» nicht nur mit Geld, sondern vor allem auch mit technischem und organisatorischem Know-how unterstützt. Es ist gut möglich, dass ein grosser Fond in zwei bis drei Jahren mehrere Millionen für das weitere Wachstum zur Verfügung stellen kann. Unsere Stiftung Elea investiert in frühen Entwicklungsphasen von sozialen Unternehmen, bei denen Beträge von 300 000 bis 500 000 Fr. einen entscheidenden Unterschied machen. Bis jetzt haben wir über 30 Investitionen getätigt. Das gesamte Kapital beläuft sich auf 30 Mio. Fr. Meine Frau und ich haben 20 Mio. Fr. beige-steuert, der Rest stammt von zwei Dutzend externen Investoren.

Nennen Sie uns ein zweites Beispiel?

Wuffli: Nützliche Geräte wie Solarlampen, Elektroherde oder Wasserpumpen sind für viele Leute in armen Ländern unerschwinglich. Eine High-Tech-Startup-Firma in San Francisco, Angaza Design, die wir 2012 entdeckten, hat einen günstigen «Pay-as-you-go»-Chip entwickelt. Dieser wird ins Gerät eingebaut und ist mit dem Mobiltelefonnetz verbunden. Die Menschen bezahlen für die Benutzung laufend einen kleinen Betrag via Mobiltelefon und werden so über die Zeit

die Eigentümer dieser Geräte. Unsere Stiftung engagierte sich intensiv bei strategischen Fragen und in der Führungsentwicklung. Heute hat Angaza Design solche Chips in etwa 180 000 Geräten in 20 Ländern weltweit installiert. Und die riesige Nachfrage wird für ein starkes weiteres Wachstum sorgen.

Bei der Gründung der Stiftung im Dezember 2006 waren Sie noch vielbeschäftigter Chef der UBS. Zudem war das Konzept des ethischen Investierens nahezu unbekannt. Wie kamen Sie überhaupt auf diese Idee?

“

Ich war privilegiert im Leben. Daraus habe ich eine Verantwortung abgeleitet, mich für Menschen einzusetzen, die weniger Glück hatten.

Wuffli: Ich studierte in St. Gallen Entwicklungsökonomie. Meine Dissertation schrieb ich in Mexiko zum Thema Direktinvestitionen. Fragen zu Armut, Ethik und Globalisierung sind mir seit 40 Jahren vertraut. Zudem war ich privilegiert in meinem Leben. Daraus habe ich eine Verantwortung abgeleitet, mich für Menschen einzusetzen, welche dieses Glück nicht hatten.

Ein solcher Wechsel vom Grosskonzern zu einer philanthropischen Stiftung kommt selten vor. Wie hat das Sie selber verändert?

Wuffli: Diese Arbeit erfordert mehr Geduld, was mir zu Beginn Mühe bereitet hat. Dafür sind die positiven Wirkungen direkt sichtbar: Wenn ich ein Dorf in Madagaskar besuche und sehe, wie nach dem Aufbau der Stromversorgung die Fische gekühlt werden können und junge Leute Häuser bauen, ist das sehr befriedigend. Das Gemeinsame mit der früheren Tätigkeit ist, dass ich stets Veränderungen vorangetrieben habe. Das «Change Management» war schon tägliche Aufgabe, als ich bei der Beratungsfirma McKinsey arbeitete.

Zwischen einem Grosskonzern und einer Entwicklungsorganisation bestehen grosse kultu-

Guter Zweck

30 Mio. Fr.

beträgt das Kapital der Elea-Stiftung. Davon stammen bereits 10 Mio. Fr. von externen Investoren.

relle Unterschiede, zum Teil auch Feindbilder. Wie gehen Sie mit diesen Gegensätzen um?

Wuffli: Wir sehen uns auch als Brückenbauer. Denn wir pflegen ebenso gute Beziehungen zu Unternehmensführern wie zu einfachen Bauern in Afrika. Das Verständnis dieser unterschiedlichen Welten hilft uns bei der Arbeit. In der Gründungsphase der Stiftung suchten wir zudem den Austausch mit klassischen Entwicklungsorganisationen, um von ihnen zu lernen.

Kirchschläger: Manche dieser Organisationen begegneten uns am Anfang mit Skepsis. Aber nicht zuletzt dank der Neugierde und Offenheit von Peter haben wir eine gute Zusammenarbeit erreicht, weitgehend frei von Ideologien, in gegenseitigem Respekt und mit einem positiven Lerneffekt.

Hat dieser Einblick in die Armut und die Probleme der Entwicklungsländer die Sichtweise auf das eigene Leben verändert?

Wuffli: Er relativiert unsere alltäglichen Sorgen in der Schweiz. Die Zeit nach meinem Rücktritt bei der UBS war für mich schwierig. Da hat die Konfrontation mit den viel gravierenderen Problemen der Menschen in den ärmsten Ländern der Welt oft die Perspektive zurechtgerückt.

Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)



Universität St. Gallen

Gerne beraten wir Sie in einem persönlichen Gespräch!

Nadja Barthel M.A., Programmleiterin
Tel. +41 (0)71 224 7501, Email: unternehmerschule@unisg.ch

www.unternehmerschule.unisg.ch/amp

Refresher für erfahrene Führungskräfte mit grosser Führungserfahrung

Advanced Management Program

Auf dem Executive Campus der Universität St. Gallen (20-29 Tage):
Sozial- und Persönlichkeitskompetenz | Unternehmensentwicklungskompetenz

„Das Advanced Management Program begeistert in höchstem Masse und führt gekonnt zur nicht immer nur 'schmerzfreien' Selbstreflexion. Herausragende Dozierende aus der Praxis sowie die perfekte Organisation und Durchführung in stilvoller Umgebung, begeistern nachhaltig. Ein Programm der Extraklasse!“

Roland Ratschiller, Geschäftsführer, RIAG Oberflächentechnik AG, www.ohc-surface.com
Teilnehmer des AMP-HSG 6. Durchführung

8. Durchführung 2018/2019
Start: 14. Mai 2018

Anmeldeschluss: 3. April 2018 | Frühbucherrabatt: bis 3. Februar 2018

«Wissen schafft Wirkung»

JETZT ANMELDEN!