

# Peter Wuffli im Gespräch

Autor(en): **Wuffli, Peter / Renninger, Suzann-Viola**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur**

Band (Jahr): **90 (2010)**

Heft 978

PDF erstellt am: **14.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-168528>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

*Erst Bankier, dann Philanthrop. 2006 gründete Peter Wuffli die elea-Stiftung, um mit betriebswirtschaftlicher Expertise in Armutsgebieten nachhaltige Veränderungen anzustossen. Suzann-Viola Renninger hat Peter Wuffli in Zürich getroffen.*

## Peter Wuffli im Gespräch

*Herr Wuffli, vor vier Jahren haben Sie gemeinsam mit Ihrer Frau eine Stiftung gegründet und sie «elea Foundation for Ethics in Globalization» genannt. Ist der Name Programm? Braucht die Globalisierung eine neue Ethik?*

Die Idee für die Stiftung entstand zwischen 2004 und 2006 in zahlreichen Gesprächen. Mir wurde immer deutlicher, dass die Globalisierung viel zum ausserordentlichen Erfolg der weltweiten Finanzindustrie beigetragen hat. Damals war ich an führender Stelle in dieser Branche tätig und damit gewissermassen ein Globalisierungsgewinner. Das konfrontierte mich mit der ethischen Frage, wie ich, wie wir alle damit umgehen sollen, dass es für Millionen von Menschen bis jetzt nicht möglich war, Chancen der Globalisierung zu nutzen.

*Sie fühlten sich durch Ihre erfolgreiche Karriere verpflichtet, etwas zurück- und abzugeben?*

Es war keine Verpflichtung, sondern eine Frage von Freiheit

Wir verstehen uns als aktive Investoren und engagieren uns über rein finanzielle Zuwendungen hinaus.

und Ethik. Es ging und geht mir um den Umgang mit finanziellem Erfolg, aber auch mit Erfolg ganz generell. Wer das Privileg des Erfolgs erhält – und dass ich dazugehöre, dafür bin ich ausserordentlich dankbar –, soll eine gewisse Verantwortung für jene übernehmen, für die das nicht zutrifft.

*Wem das Gewissen gebietet, auf eine bestimmte Weise zu handeln, der hat auch die Pflicht dazu – so hat Kant es ausgedrückt. Sobald Sie den Begriff der Pflicht mit ins Spiel bringen, ist auch der Zwang – etwa durch staatliche Regelungen – nicht mehr weit. Und das geht gegen meine Vorstellung einer liberalen Ethik.*

*Sie haben sich eben als Globalisierungsgewinner bezeichnet. Gehören für Sie die Leute, die von Ihrer Stiftung gefördert werden, zu den Globalisierungsverlierern?*

Nicht notwendigerweise. Die Wirtschaft ist kein Nullsummenspiel. Zu einem Gewinner gehört nicht automatisch ein Verlierer. Besonders im Rahmen der globalisierten Marktwirtschaft gibt es viele verschiedene Gewinnchancen. Aber es ist sicher so, dass viele Leute in Armutsgebieten – in Teilen Afrikas, Asiens oder Lateinamerikas – solche Globalisierungschancen aus welchen Gründen auch immer bis jetzt nicht nutzen konnten.

*Chancen, die Ihre Stiftung nun auch diesen Leuten eröffnen will?*

Unsere Stiftung will einen Beitrag dazu leisten, die Lebensbedingungen von Leuten in Gebieten mit zwei Dollar und weniger Tageseinkommen nachhaltig zu verbessern. Ein Beispiel: wir haben uns an einer kleinen, innovativen Zürcher Firma beteiligt, die biologisch angebaute Cashewnüsse aus Südindien, Kakao aus Ghana und Trockenfrüchte aus Kolumbien nach Europa und in die Schweiz importiert und sowohl bei Grossverteilern wie auch im Detailhandel als Premiumprodukte vermarktet. Wir unterstützen damit eine integrierte, globale Wertschöpfungskette, die nach dem Prinzip von *fair trade* für Kleinbauern in armen Ländern Arbeitsplätze schafft und Einkommen verbessert.

*Sie unterstützen die Leute in den Armutsgebieten nicht direkt?*

Bei allen unseren Projekten arbeiten wir mit Partnern zusammen, die lokal verankert sind. Das können einzelne *social entrepreneurs* oder Firmen und Organisationen mit einer primär sozialen Zielsetzung sein. Wir verstehen uns als aktive Investoren und engagieren uns über rein finanzielle Zuwendungen hinaus, etwa indem wir betriebswirtschaftliches Wissen und Erfahrung beisteuern oder durch unser Netzwerk Kontakte vermitteln. Gemeinsamer Nenner aller Projekte ist die Ausrichtung auf Armutsbekämpfung, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und ein unternehmerischer Ansatz, der auf langfristige Eigenständigkeit angelegt ist.



*Sie investieren, aber Sie spenden nicht.*

Wir unterstützen nur Vorhaben, die in absehbarer Zeit wirtschaftlich selbsttragend werden können. Unsere Projekte sind von Personen geprägt, die unternehmerisch denken und handeln. Dazu gehört Ambition, kreatives Talent, langfristiges und beharrliches *commitment* sowie Selbstverantwortung.

*Ein Ansatz, der sich in der Entwicklungshilfe erst noch breit durchsetzen muss.*

Während meines Wirtschaftsstudiums in St. Gallen in den 70er Jahren standen die grossen ideologischen Fragen im Vordergrund. Überwindung des Kolonialismus, der Kalte Krieg, Dependenztheorien und Befreiungstheologie waren heiss diskutierte Themen. Vieles war sehr akademisch und weit weg von der Praxis. Ich stelle bei meiner Rückkehr in dieses Gebiet nach einem Vierteljahrhundert zahlreiche Veränderungen zum Guten fest. Die Wirkung steht heute meistens im Vordergrund, nicht die Ideologie. Es gibt grosse Erfolgsgeschichten, etwa der Aufschwung Chinas, die Entwicklung des Mikrofinanzansatzes oder die *social-entrepreneurship*-Bewegung, die pragmatisch Elemente des liberalen

Kapitalismus mit genossenschaftlichen und sozialistischen Gedanken verbinden und die gezeigt haben, dass Armut nicht Schicksal ist, sondern beseitigt werden kann.

*Der Leitgedanke auch Ihrer Stiftung?*

Richtig. Entwicklung entsteht aus partnerschaftlichem Zusammenarbeiten, wobei Geld mit unternehmerischer Energie und Ideen kombiniert wird. Geld allein bewirkt wenig. Viel Geld kann sogar schädlich sein, wie neuere Untersuchungen über den beschränkten Nutzen der rund 2,3 Billionen Dollar staatlicher Entwicklungsgelder während der letzten fünfzig Jahre aufzeigen. Vor allem Geldgeschenke können Abhängigkeiten zementieren und das Selbstwertgefühl der Begünstigten zerstören. Geld bewirkt nur etwas, wenn es mit Ideen zusammengeht.

*Wobei ja der Schritt von der Idee zur Ideologie manchmal sehr klein sein kann.*

Klar.

*Wie entwickeln Sie Ihre Ideen? Woher wissen Sie, wo die Chancen für die Leute in den Armutsgebieten liegen?*

Die elea-Stiftung befindet sich in einer frühen Entwicklungsphase. Unsere Lernkurve ist noch immer steil und lange nicht am Ende. Die meisten Projekte, in die wir bis jetzt investiert haben, wurden an uns herangetragen. Das Netzwerk, das wir in den letzten zwei Jahren aufgebaut haben, erlaubt es aber zunehmend, auch eigene Projekte mit Partnern auf den Weg zu bringen. Seit wir operativ tätig sind, haben wir weit über 200 Vorschläge geprüft und knapp 10 Investitionen getätigt.

#### *Ihre Kriterien?*

Zunächst muss die Idee unseren Prinzipien entsprechen, also auf Armutsbekämpfung ausgerichtet sein, einen unternehmerischen Ansatz verfolgen und nachhaltige Wirkung erzielen. Zweitens müssen die Leute überzeugen, und die Chemie muss stimmen. Schliesslich sollte elea einen sinnvollen Beitrag leisten können, der über rein finanzielle Zuwendungen hinausgeht. Ein Beispiel ist das von uns unterstützte Windenergieprojekt im Norden Madagaskars, bei dem es darum geht, Dörfer in ländlichen Gebieten mit allzeit verfügbarer sauberer und erneuerbarer Energie zu versorgen. Stefan Frey, der Initiator dieses Vorhabens, lebt seit vielen Jahren in Madagaskar und ärgerte sich über den ständigen Wind, bis er die zünden-

Sichtbare, positive Wirkung  
im überschaubaren Rahmen  
und mehr Geduld für  
längere Zeiträume haben  
aber durchaus ihr Gutes.

de Idee hatte, mit diesem saubere Elektrizität zu produzieren. Ich war bereits zweimal dort und habe mich viele Stunden mit ihm unterhalten. Bei solchen Gelegenheiten fällt einem zuweilen auf, wie unterschiedlich diese Welt von derjenigen ist, in der ich mich in den letzten zwei Jahrzehnten vorwiegend bewegt habe. Brücken zu bauen zwischen solchen Welten, zu einem unternehmerischen Ansatz und Nachhaltigkeit beizutragen, das sehe ich durchaus als eine meiner Aufgaben.

#### *Sie meinen, dass sich die Windmühlen auch auf Dauer drehen? Erstreckt sich Ihre Hilfe auch auf die nachhaltige Wartung der Anlagen und die Verteilung des Stroms?*

An diesem Projekt überzeugte uns von Anfang an, dass es nicht als technisches Projekt, sondern als umfassendes Entwicklungsvorhaben konzipiert ist. Elemente der Eigenverantwortung werden mit gemeinschaftlichen Aspekten verbunden. Zunächst geht es darum, die Trägerschaft im Dorf durch Ausbildung und Übernahme von Eigenleistungen zu etablieren. Startbedingung des Projekts ist, dass sich mindestens 80 Prozent der Haushalte verpflichten, für den elektrischen Strom zu bezahlen. Diese Erträge finanzieren einen Reparatur- und Erneuerungsfonds. Das Dorf muss Land,

Material und Arbeitskraft unentgeltlich zur Verfügung stellen. Es muss etwa ein Team von Dorfelektrikern für einfache Reparaturen stellen und eine Frauengruppe bezeichnen, die die Stromgebühren einzieht und verwaltet. Alle diese Schritte sind sehr aufwendig und zeitraubend, aber unerlässlich für nachhaltige Entwicklung. In den letzten fünf Jahren wurden vier Dörfer mit insgesamt 5'000 Einwohnern elektrifiziert. Mittelfristig sollen weitere elf Dörfer dazukommen.

#### *Steckt hinter all der Partnerschaftlichkeit nicht auch Paternalismus? Sie kommen mit Ihrem Geld und Ihrem technischen und betriebswirtschaftlichen Wissen zu den Leuten, diskutieren zwar mit ihnen, aber Ihre Überlegenheit auf diesen Gebieten ist vermutlich dennoch deutlich.*

Nein, das sehe ich überhaupt nicht so. Das Team, das das technische Know-how einbringt, ist ein lokales Team von einheimischen Elektroingenieuren. Stefan Frey ist der einzige Weisse, und er arbeitet hinter den Kulissen, nicht mit grossen sichtbaren Gesten.

#### *Wem gehören die Windmühlen?*

Die Windmühlen gehören dem Dorf. Sie sind eine Schenkung. Und wenn man die Dorfbewohner fragt, werden sie stolz sagen: «Die Windmühlen gehören uns.»

#### *Wenn Geld aus dem Verkauf des Stroms übrig bliebe? Würde das von der nun immer unabhängiger werdenden Dorfgemeinschaft in weitere, eigene Projekte investiert?*

Da haben wir noch zuwenig Erfahrung. Aber solche kapitalintensiven Projekte setzen Geldkreisläufe in Gang, die dann weitere Entwicklungsimpulse geben können. So ist es bezeichnend, dass in einem der Dörfer mit der Perspektive der Elektrizitätsversorgung bereits eine Mikrokreditorganisation rund 60 Frauen ausgebildet hat. Auch gewerbliche Aktivitäten beginnen zu entstehen, etwa die Einrichtung eines Restaurants oder die Kühlung von Fischen in einem Fischerdorf. Das alles dient dem Hauptziel, ländlichen Gebieten Zukunftsperspektiven zu geben, damit die Landflucht zu reduzieren und so auch zu verhindern, dass Leute im urbanen Elend versinken.

#### *Angesichts Ihrer früheren Tätigkeit, zuletzt als Konzernchef der Grossbank UBS, eine eher kleinräumige Wirkung, die zu erzielen vergleichsweise viel Geduld und Zeit braucht. Die Kelle, mit der Sie in Ihrem neuen Tätigkeitsfeld anrichten, hat eine andere Dimension, als Sie sie bisher gewohnt waren.*

Das stimmt. Es war am Anfang gewöhnungsbedürftig. Sichtbare, positive Wirkung im überschaubaren Rahmen und mehr Geduld für längere Zeiträume haben aber durchaus ihr Gutes. Ich bin sehr skeptisch gegenüber Wirtschaftsführern, die glauben, mit den gleichen Rezepten, mit denen sie vorher Grosskonzerne geführt haben, in den grossen Armutsgemeinden die Welt verbessern zu können. Bescheidenheit ist seit langem eine meiner ethischen Grundüberzeugungen. Die Schwierigkeiten und Risiken bei Entwicklungsvorhaben sind



oft mehrfach so hoch wie bei den, nennen wir sie mal «normalen» Geschäftsvorhaben, und das bei einem sehr viel bescheideneren Ressourceneinsatz. Es wäre völlig vermessen, bei der Wirksamkeit ähnliche Massstäbe anlegen zu wollen wie früher.

*So gesehen könnte «Ethics in Globalization» auch bedeuten, dass die lokale Wirkung und nicht der globale Wurf gesucht wird.*

Was nicht heisst, dass die elea-Stiftung nicht weltweit operieren würde. Wir haben Projekte in Lateinamerika, in Afrika und in Asien. Alle aber streben konkrete, sichtbare Wirkung in einem überschaubaren Rahmen an.

*Die elea-Stiftung ist eine Förderstiftung, mit einem Kapital von 20 Millionen Franken, das aus Ihrem Privatvermögen stammt. Sind Zustiftungen Dritter möglich?*

Nein, im Rahmen des aktuellen Lernprozesses arbeiten wir bewusst nur mit eigenem Geld.

*Die Kapitalerträge genügen für all die Projekte?*

Nein. elea wurde daher von Anfang an als Verbrauchsstiftung angelegt. Das war eine wichtige Grundsatzentscheidung. Wir wollen durch die Verbindung von unternehmerischer Ener-

gie und finanziellen Investitionen konkrete Wirkung erzielen. Deshalb haben wir ein kleines professionelles Team engagiert, das von Andreas Kirchschräger, dem früheren Delegierten der St. Galler Stiftung für Internationale Studien, als Geschäftsführer geleitet wird. Es ging uns nicht um ein Denkmal für unsere Familie. Daher auch der neutrale Name der Stiftung, der auf eine Hafenstadt zurückgeht, die von griechischen Seefahrern ein halbes Jahrtausend vor Christus in Süditalien gegründet wurde.

*Was passiert, wenn das Stiftungskapital zur Neige geht. Stellt die Stiftung ihre Tätigkeit ein?*

Wir machen uns Gedanken darüber, wie wir unsere Expertise als philanthropische Investoren auch Drittinvestoren – Privatpersonen oder Stiftungen – zugänglich machen könnten, die ähnliche Interessen und Wertvorstellungen verfolgen, aber nicht den gleichen Weg gehen wie wir, also keine eigene Organisation mit dem nötigen Kapital und einem professionellen Team aufbauen wollen. In Analogie zum Vermögensverwaltungsgeschäft schwebt uns eine Art *philanthropic investment management* vor. Dabei könnten interessierte Geldgeber in unser Projektportfolio mitinvestieren.

*Nimmt der unternehmerische Ansatz im Stiftungswesen zu?*  
 Es gibt viele Anzeichen dafür. Der Trend hinter den Stichworten *venture philanthropy* oder *new philanthropy* besteht darin, Betriebswirtschaft und Philanthropie in geeigneter Weise zu verbinden und Methoden, wie sie etwa im *private-equity*-Geschäft zum Tragen kommen, auch im sozialen Unternehmertum anzuwenden.

*Ein wohl nicht immer leichter Balanceakt zwischen ideellem und materiellem Gewinn.*

Wir sind als gemeinnützige Stiftung von der Steuer befreit. Wir wollen kein Geld verdienen. Wenn ein Darlehen zurückbezahlt oder auf einer Kapitalbeteiligung ein Gewinn erzielt wird, werden wir diese Beträge reinvestieren. Auch wenn es uns gelingt, Drittinvestoren für unser Portefeuille zu begeistern, wird das im Einvernehmen passieren, dass das investierte Kapital philanthropisch genutzt und nicht zurückbezahlt wird. Dabei kommen gleichwohl betriebswirtschaftliche Prinzipien zur Anwendung. Wir wollen Philanthropie mit einem *private equity mindset* betreiben.

Wir arbeiten ohne ideologische Scheuklappen mit Partnern zusammen, bei denen die Wirkung im Vordergrund steht.

*Die Bill- & Melinda-Gates-Stiftung wurde vor einigen Jahren wegen des sogenannten blind-eye-investing kritisiert. Es hiess, Vermögensverwaltung und philanthropische Aktivitäten hätten gegeneinander gearbeitet. Sind Sie nicht auch diesem Spannungsfeld ausgesetzt, wenn Sie während Ihrer Zeit als Konzernchef einer Grossbank finanzielle Transaktionen etabliert oder gefördert haben, die zu Folgen geführt haben könnten, die Sie jetzt als Stifter zu mildern versuchen?*

Es ist meine tiefe Überzeugung, dass Globalisierung nach Aufrechnung all der Vor- und Nachteile für den weltweiten Wohlstand vorteilhaft ist. Es ist aber eine Tatsache, dass zahlreiche arme Regionen von den globalen Kapitalströmen abgekoppelt sind. Ich sehe es als eine meiner Aufgaben, hier Brücken zu bauen und Verbindungen zu schaffen.

*Ihr Engagement für die elea-Stiftung ist hoch. Wie bewahren Sie den kritischen Abstand?*

Die elea-Stiftung ist der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht unterstellt, und wir erstatten jährlich Bericht über unsere Aktivitäten und unsere finanzielle Entwicklung. Fast noch wirksamer ist die Kontrolle durch unseren Stiftungsrat, insbesondere durch meine Frau, die als Mitstifterin engagiert mitwirkt und viele, auch kritische, Fragen stellt. Unser Team besteht vorwiegend aus Betriebswirtschaftlern, und so wen-

den wir ein professionelles, analytisches Instrumentarium an, wie wir es von unseren früheren Aufgaben her gewohnt sind.

*Sie erwähnten am Anfang unseres Gesprächs eine steile Lernkurve. Gab es Rückschläge?*

Ein Projekt mussten wir aufgeben, weil der Partner unsere Erwartungen an eine partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht erfüllte und davon ausging, dass da eine reiche Stiftung in der Schweiz Geld gebe und dann keine weiteren Fragen mehr stelle.

*Gibt es unter den Sozialunternehmern Skepsis wegen Ihrer Biographie und des Wechsels in die Philanthropie?*

Mir sind nur wenige Einzelfälle bekannt, bei denen dieser Aspekt eine Rolle spielte. Auch reicht ja meine Passion für Fragen der Ethik und Entwicklungsökonomie bis in meine Studienzeit zurück. Ich habe 1981 in Aussenwirtschaftspolitik und Entwicklungszusammenarbeit promoviert.

*«Kapitalistisch einnehmen und sozialistisch ausgeben» ist eine der Formeln, mit denen die Differenz zwischen der politischen Gesinnung Ihrer Stiftung und derjenigen vieler Hilfsorganisationen je nach Anschauung markiert oder karikiert wird.*

Wir glauben nicht an diese Formel. Wenn man von Katastrophenhilfe und Unterstützung in besonderen Notsituationen absieht, sind Geschenke ohne Eigenverantwortung paternalistisch und herabwürdigend. Wir arbeiten ohne ideologische Scheuklappen mit Partnern zusammen, bei denen die Wirkung im Vordergrund steht. Dazu gehören auch traditionell sozialdemokratisch geprägte Hilfsorganisationen. Natürlich gibt es dabei Kontroversen zwischen unseren liberal-ethischen Überzeugungen und deren sozialistischen Ansichten. Oft lösen sich aber Widersprüche auf, wenn über konkrete Entwicklungswirkung an Ort gesprochen wird. Förderung von Lebensqualität, Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten, Verbesserung von Einkommen sind günstige Resultate jenseits von Ideologie.

Das Gespräch führte Suzann-Viola Renninger. Photographiert hat Giorgio von Arb.

PETER A. WUFFLI, geboren 1957, studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität St. Gallen. Nach seiner Promotion in Betriebswirtschaftslehre arbeitete er von 1984 bis 1993 bei McKinsey, anschliessend als Finanzchef erst beim Schweizerischen Bankverein und nach dessen Fusion 1998 bei der UBS. 1999 übernahm er die Leitung des institutionellen Vermögensverwaltungsgeschäfts, 2001 wurde er zum Konzernchef der UBS ernannt, eine Position, von der er 2007 zurücktrat. Bereits 2006 gründete er zusammen mit seiner Frau die Stiftung «elea Foundation for Ethics in Globalization» ([www.elea-foundation.org](http://www.elea-foundation.org)).

Neben seiner Aufgabe als Präsident des Stiftungsrats von elea ist Peter Wuffli Verwaltungsrat der Partners Group in Zug und wirkt als Vizepräsident in den Verwaltungsräten der Lausanner Managementerschule IMD sowie des Zürcher Opernhauses.