

HÜBNER CONSULTING

# Durch Nachhaltigkeit zum Antreiber werden

VON HARTMUT HÜBNER\*

Beim Klimawandel lässt sich die Verantwortung der Finanzwelt besonders gut in Zahlen fassen: 7 Billionen US-Dollar müssen jährlich investiert werden, um die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs) zu erreichen - so eine Kernaussage der 5. internationalen Konferenz der Auslandsbankenverbände, die Ende November in Vaduz stattfand. Damit ist klar, dass dem Finanzsektor eine entscheidende Rolle als Katalysator zukommt, um die Klimaziele in die Praxis umzusetzen. Nachholbedarf gibt es indes bei der Frage, wie die Banken konkret zur Umsetzung der SDGs beitragen. Eine offene Kommunikation und Beteiligung der Banken an der Konversation um Nachhaltigkeit kann zur Lösung beitragen. Sie eröffnet gleichzeitig eine Chance für die Banken ihre eigene Rolle im Nachgang zur Finanzkrise nachhaltig neu zu definieren: als Förderer und Treiber des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels.

Banken stehen weiterhin vor der Aufgabe Vertrauen zurückzugewinnen. Während ihnen laut dem aktuellen GfK Global Trust Report in der Schweiz und Liechtenstein noch rund 50 Prozent der Bevölkerung vertrauen - mit abnehmender Tendenz -, sind dies in Deutschland gerade noch ein gutes Drittel. Banken und Versicherungen bilden dort gar das Schlusslicht im Branchenvergleich. Die Herausforderung und die Chance für Banken liegt darin gesellschaftliche Relevanz zu zeigen. In Zeiten der Digitalisierung setzt dies voraus, aktiv an der Diskussion um Nachhaltigkeit teilzunehmen, den Austausch mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Aktivisten nicht zu scheuen und sich in sozialen Medien mit Themenbeiträgen zu zeigen: Ganz regional vor Ort für die Bürger in Liechtenstein und dem Rhein-



Der Bankenverband setzte sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander.

Bild: pd

tal oder auch darüber hinaus, um das Thema europaweit oder gar global anzupacken.

### Von der Industrie lernen

Nathan Fabian, der für die Vereinten Nationen an Prinzipien für verantwortliche Investitionen arbeitet, drückte es in Vaduz so aus: «Die Banken artikulieren sich beim Thema Nachhaltigkeit nicht gut genug. Sie könnten von der Industrie abschauen, wie es geht.» Das setzt vor allem voraus, konkret zu werden und an ganz praktischen Beispielen zu erklären, wie die Finanzierung wirkt. In Europa finanzieren 3500 Banken

rund 80 Prozent aller Investitionen in Nachhaltigkeit. Die Finanzwelt kann bestimmen, wohin das Geld fließt: Ob Kredite vergeben oder direkt investiert wird, ob man Risiken auf die Bilanz nimmt oder beratend tätig wird. Transparenz darüber zu schaffen, warum und wie die Mittel vergeben werden, kann ein erster Schritt sein. Kollaborativ vorzugehen, Kunden sowie auch Influencer im Markt aktiv einzubinden, kann die Wirkung vervielfachen.

### Führungsaufgabe übernehmen

Kommunikation ist Chefsache. Das gilt umso mehr für gesellschaftliche

Themen wie Nachhaltigkeit: Die CEOs oder Geschäftsführer der Banken müssen vorangehen. Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des Liechtensteinischen Bankenverbands, tat es und sagte bei der Konferenz, dass Nachhaltigkeit im Alltag Fuss fassen und auch nachhaltig kommuniziert werden müsse. Larry Fink, Gründer, Aufsichtsratsvorsitzender und Vorstandsvorsitzender des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, geht jährlich mit offenen Briefen an CEOs voran und schrieb zuletzt: «Die gesellschaftliche Spaltung in der Welt ist beunruhigend. Unternehmen müssen sich fragen, wozu sie da sind und was

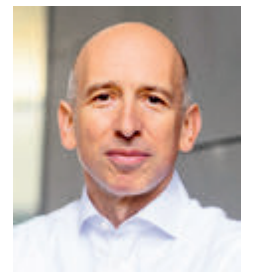
sie der Gesellschaft schulden. Sie dürfen sich nicht auf kurzfristiges Geldverdiene konzentrieren. Sie brauchen eine nachhaltige Strategie.» Daraus ein fortlaufendes Thema zu machen und dieses in die persönliche Kommunikation der Bankenchefs einzubauen, vor allem in sozialen Medien, kann ein weiterer Baustein sein.

### Privates Interesse wecken

Olivier de Perregaux, CFO der LGT, sieht vor allem bei Privatanlegern Nachholbedarf in Bezug auf nachhaltige Investments. Während die Institutionellen bereits SDG-konforme Produkte nachfragen, sei bei den Privaten noch Überzeugungsarbeit zu leisten: «Gute Kommunikation ist der Schlüssel, um privates Interesse zu generieren.» Das Augenmerk müsse von Risiken auf Chancen gerichtet werden. Nachhaltigkeit sei ein attraktives Investment, wie zum Beispiel Public Private Partnerships im Infrastrukturbereich zeigen. Zu glaubwürdiger Kommunikation gehöre auch, die Themen, die im Raum stehen, offen anzusprechen: Zum Beispiel, dass fossile Energien weiterhin zu niedrig bepreist sind.

Erste Schritte sind getan. Offene Kommunikation, gebunden an konkrete Schritte, kann den Banken einen Vorsprung verschaffen, um nicht nur Vertrauen aufzubauen, sondern auch zum Antreiber für Nachhaltigkeit zu werden.

www.hartmuthuebner.com



\*Hartmut Hübner ist Geschäftsführer der Hübner Consulting mit Sitz in Vaduz

FUNK GRUPPE

# Paradigmenwechsel im Risikomanagement

VON ANDY BIRCHER\*

Neue Technologien bringen neben vielen Chancen auch neue Risiken. Der gegenwärtige digitale Wandel bringt jedoch derart tiefe Veränderungen mit sich, dass auch im Risikomanagement die bewährten Standards auf dem Prüfstand stehen. Funk sieht zwei essenzielle Neuausrichtungen: Digitale Risiken müssen gemanagt werden, aber auch das Risikomanagement selbst lässt sich teilweise digitalisieren.

### Neue Risiken ernst nehmen

Die Risiken der Digitalisierung liegen einerseits im Verpassen des Anschlusses an die neue Welt und andererseits in der Verwundbarkeit der neuen digitalen Prozesse und Produkte. Auch der fahr- oder nachlässige Umgang mit Kundendaten setzt das Vertrauen der Kunden und die eigene Reputation aufs Spiel.

### Digitales Risikomanagement

Das klassische Risikomanagement ist - je nach Reifegrad - sehr personalintensiv organisiert. Stundenlange Risikoworkshops, Überarbeiten der letztjährigen Risikolisten, Nachverfolgen definierter Bewältigungsmassnahmen und vieles mehr. Die Möglichkeiten der Digitalisierung erlauben es, diese Kosten gezielt zu reduzieren und das Risikomanagement effektiver und effizienter zu gestalten, wie auch den Mehrwert dieses Instruments messbar zu machen.



Alles nur Schlagworte? Die Digitalisierung bringt nicht nur neue Risiken, sondern auch Chancen, gerade für das Risikomanagement.

Bild: pd

Mit knapp 500 Risikomanagement-Projekten im deutschsprachigen Raum kennt Funk die Risiken der KMU aus Erfahrung. Ein idealer Sparringpartner für Unternehmen, damit die Chancen der Digitalisierung genutzt und die entsprechenden Risiken minimiert werden.



\*Andy Bircher, Partner und Geschäftsführer Funk Insurance Brokers AG Liechtenstein

E-Mail: andy.bircher@funk-gruppe.li  
Telefon: +423 262 99 00  
www.funk-gruppe.li

# Kekse und Macht: So erkennt man Charaktere

Das Online-Portal «Karriere-Bibel» fragte kürzlich in einem Beitrag, ob man den Kekstest kenne? Vermutlich nicht, doch die meisten werden das Sprichwort «Gib einem Menschen Macht, und du erkennst seinen wahren Charakter?» kennen. Genau darum geht es auch beim Kekstest. Denn: Macht korrumpiert.

Der Kekstest basiert auf einem höchst bemerkenswerten Experiment der US-Psychologin Deborah Gruenfeld von der Stanford Universität. Sie fand dabei unter anderem heraus, dass drei Dinge passieren, wenn Menschen an Macht kommen. So werden sie egozentrischer, sprich sie fokussieren sich mehr auf die Befriedigung eigener Bedürfnisse. Zweitens werden sie egoistischer, sie kümmern sich weniger um die Bedürfnisse ihrer Untergebenen. Und drittens werden sie eigenmächtiger. Sie halten sich also selbst immer weniger an die Regeln, deren Einhaltung sie von allen anderen erwarten.

Das äusserst sich natürlich auch im Büroalltag. Sobald diese Menschen Macht über andere (Kollegen) bekommen, fangen sie an, später zu Meetings zu erscheinen, andere zu unterbrechen und bei Tisch laut zu schmatzen.

Bei einem dieser Versuche bildete die Psychologin Gruenfeld mehrere Gruppen von je drei Studenten, die anschliessend über kontroverse Themen diskutieren sollten. Einer der Probanden wurde jedoch per Los dazu bestimmt, die Argumente der anderen Kommilitonen vor allen zu beurteilen. Er bekam also etwas mehr Macht als die anderen.

Doch das wirkte - und zwar gewaltig: Als das Trio zur Abschlussrunde wie zufällig einen Teller mit fünf Keksen gereicht bekam, griffen die derart Er-



Krümelmonster gibt es auch im Büro. Bild: iStock

mächtigten häufiger und ungenierter zu, kauten mit offenem Mund und hatten nicht einmal Skrupel den Tisch zu bekrümeln. Schon das kleine bisschen Macht reichte aus, um sie all ihr Benehmen vergessen zu lassen und sich wie selbstverständlich einen grösseren Anteil zu nehmen, der ihnen als Machtperson vermeintlich zustand. Dabei ging es hier nur um ein paar läppische Kekse und einen Hauch von Ermächtigung. Trotzdem war das genug, um die Probanden zu Krümelmonstern mutierten zu lassen.

### Kekstest zum Selbstversuch

Das Onlinemagazin schlägt deshalb vor, selbst mal einen Kekstest im Büro zu machen. Die Vorgehensweise ist dabei ganz simpel. Alles, was sie brauchen, ist eine Schüssel voller Kekse. Anschliessend soll man beobachten, was passiert. Also wer nimmt sich was und wie viel? Wie isst er oder sie? Laut dem Fachmagazin verrät das womöglich mehr über den wahren Machtanspruch der Kollegen als manch geschminkte Bescheidenheit und rhetorische Höflichkeit. (pd)