

«Es ist höchste Zeit für ein neues Banking»

ZÜRICH. Wirtschaftsprofessorin Sita Mazumder wünscht sich eine neue Art der Unternehmenskultur in der Finanzbranche. Und eine Verjüngung an den Spitzen der grossen, internationalen Schweizer Konzerne. Für einen eigenen Posten sieht sie aber wenig Chancen.

INTERVIEW: KARIN LANDOLT

Alles spricht von der Rezession. Ist die Angst berechtigt?

Sita Mazumder: Sie ist berechtigt. Es gibt diese Riesenüberschuldung nicht nur von Firmen, sondern auch von Staaten. Dem wird mit der Geldpresse begegnet, und es werden Rettungsschirme gesprochen mit Geld, das eigentlich nicht vorhanden ist. Das Problem ist damit nur aufgeschoben – die Frage ist nur, wie lange das noch funktioniert. Es ist wie beim Individuum: Wer lange über die Stränge schlägt, bekommt irgendwann die Rechnung.

Sie sprechen von überschuldeten EU-Ländern und den USA. Ist die Schweiz ein Opfer dieser Schuldenmentalität?
Ich bin kein Fan von Opfer-Täter-Bildern. Wir sind, wie jedes Land, in ein System eingebettet, sind wirtschaftlich verflochten, und entsprechend können wir nicht unabhängig davon agieren, was rund um uns passiert. Export/Import ist ein wichtiger Wirtschaftspfeiler. Wenn also beispielsweise Schweizer über die Grenze einkaufen gehen, beeinflusst dies auch unser System.

Ist es moralisch verwerflich oder einfach clever, wenn jemand billig im deutschen Grenzgebiet einkauft?

Ich bin kein Mensch, der die Welt in Schwarz und Weiss einteilt, sondern interessiere mich für individualisierte Betrachtungen. Darum finde ich es, gerade in Zeiten des starken Euro-Franken-Gefälles, nachvollziehbar, wenn eine Grossfamilie über die Grenze geht, um den Lebensmittelbedarf zu decken. Natürlich müssen wir uns bewusst sein, dass damit Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen. Ich persönlich halte es so, dass ich die Artikel mit verkraftbaren Preisen beim lokalen Gewerbe beziehe, weil ich dieses auch gerne unterstütze. Wenn der Preisunterschied jedoch enorm ist, profitiere auch ich gerne von einem Einkauf im Ausland, gerade weil ich viel unterwegs bin.

Sie verdienen gut. Andere aber haben keine Wahl.

Ich bin in der privilegierten Lage, dass ich mir beim Lebensmitteleinkauf hinsichtlich der Preise wenig Gedanken machen muss, wobei ich es mir auch nicht leisten kann, meinen vollen Grundbedarf im Globus zu besorgen. Der Verdienst im wissenschaftlichen Bereich ist nun einmal nicht berauschend: Wenn es um Ferien oder Luxus geht, muss auch ich rechnen.

Leisten können sich diesen Luxus also nur die Banker und Topmanager, während alle anderen die Krise spüren?

Eines möchte ich klarstellen: Als die Wirtschaft brummte, beklagte sich kaum jemand über das enorme Lohngefälle. Jetzt, wo es allgemein nicht mehr so rundläuft, ist der Aufschrei gross. Aber es ist schon so, dass die Schere unanständig weit offen ist. Der Verdienst im Topmanagement kann oft

nicht mit den Leistungen übereingebracht werden. Vergleichen wir ihn zum Beispiel mit der Leistung eines Chefarztes in einem Spital. Dieser schuftet sagenhaft viele Stunden, hat eine Wahnsinnsverantwortung, verdient aber nicht einen Bruchteil. Der Finanzsektor hat sich im Topmanagement losgelöst von realistischen Lohnverhältnissen. Das muss in Zukunft wieder in normale Bahnen korrigiert werden. Aber es sind nicht alle Banker Profiteure und schlecht.

Alt Bundesrat und UBS-Verwaltungsratspräsident Kaspar Villiger sagt, man müsse überhöhte Löhne zahlen, um international mithalten zu können...

Das sind die typischen Argumente für den Weg des geringsten Widerstandes. Im Umkehrschluss würde das heissen, dass es offenbar keine fähigen Leute gibt, die gewillt sind, für einen anständigen Lohn in der Finanzbranche zu arbeiten. Ich glaube das nicht. Der Finanzbereich ist in Verruf geraten, und wir müssen dafür sorgen, dass bereits in der Ausbildung die spannende Arbeit und die grosse Verantwortung dieser Branche im Zentrum stehen.

Erledigen Bund und Parlament mit gewissen Regulierungsmassnahmen einen guten Job?

Ich bin nicht gegen Gesetze, sie schaffen wichtige und notwendige Rahmenbedingungen, aber sie lösen das Problem an sich in der Regel nicht, denn es gibt immer alternative Wege. Echte Veränderungen können nur durch Überzeugung erfolgen. Es braucht ein Umdenken. Es wäre höchste Zeit für ein neues Banking.

Und wie sähe das aus?

Sehr umfassend, vom Geschäftsmodell bis hin zur Schalterhalle. Schalterhallen sind nun wahrlich nicht einladend, warum gibt es dort beispielsweise keinen Espresso? Und ich frage mich auch, weshalb nach wie vor homogene Kleiderordnungen im Banking herrschen, während ihre Kunden doch ganz heterogen sind: der junge Typ in Jeans, der dank Dotcom reich geworden ist, oder der ältere Herr im Massanzug, der in grossen Geldschwierigkeiten steckt. Die Bank muss wieder viel näher an den Kunden kommen und Banking muss wieder attraktiv und nahbar sein.

Würden Sie Ihre Sicht als Flair für Innovationen oder eher als weibliche Intuition bezeichnen?

Etwas von beidem. Ich bin ein Mensch, der gerne in die Zukunft blickt und lieber Neues wagt, als später hinterherzuhinken. Sicher aber habe ich auch eine andere Wahrnehmung als Frau, die empathisch reagiert, wenn Leute aus der Finanzbranche über Probleme am Arbeitsplatz reden. Kommt dazu, dass ich etwas eigensinnig bin. Ich sage Dinge, wenn andere lieber schweigen – und nehme in Kauf, dafür angeschossen zu werden. Starke Meinungen lösen starke Reaktionen aus.



Bild: pag

Zum Beispiel?

Ich habe schon Aufträge nicht erhalten, weil sich jemand an meiner Eigensinnigkeit störte. Aber diese Eigensinnigkeit kann natürlich auch dazu führen, dass ich gerade darum zu einem Referat oder Auftrag komme. Alles hat zwei Seiten. Ich bin nicht der Typ «Everybody's Darling». Es allen recht zu machen, ist ohnehin nicht möglich.

«Mit meiner eigenwilligen Art bin ich nicht unbedingt die beliebteste Kandidatin für den UBS-Verwaltungsrat»

Wie beurteilen Sie den Einfluss der Frauen auf die Schweizer Wirtschaft?

Wir haben das nie statistisch signifikant erforscht. Was ich aber aufgrund meiner Forschungstätigkeit sagen kann, ist, dass Frauen im KMU-Bereich stark vertreten sind. Zum kleineren Teil als sichtbare Führungskraft, zum grösseren Teil im Hintergrund, wo sie die Buchhaltung und andere wichtige Aufgaben erledigen. Und die Zahl der Unternehmerinnen wächst. Der Grund für die Selbstständigkeit ist oft, dass sie in den grossen Konzernen nicht weiterkommen oder mit den männlich geprägten und traditionellen Unternehmenskulturen ihre Mühe haben.

Das heisst?

Bereiche wie die Art der Kommunikation, der Führung, Konkurrenz- und Risikoverhalten sind bei den Geschlechtern oft unterschiedlich. In eher männlichen Unternehmenskulturen führt das oft dazu, dass Frauen sich unwohl fühlen, aussteigen und ihre eigene Firma gründen. Frauen legen ungleich

mehr Wert darauf, mit wem sie zusammenarbeiten und wie man zusammenarbeitet. Ethisch-moralische Grundsätze haben mehr Gewicht. Damit sage ich nicht: böse Männer, gute Frauen. Die Geschlechter funktionieren unterschiedlich und Männer wie Frauen müssen für die Zukunft dazulernen. Sind Frauen einmal in einflussreicher Position, können sie etwas bewegen und Vorbild sein.

Aber genau Sie machen das nicht und haben Ihr eigenes Unternehmen. Warum aspirieren Sie nicht auf einen Spitzenjob bei UBS oder CS?

Als Freigeist bin ich in der akademischen Welt schon richtig. Ich würde gerne mehr im Verwaltungsratsbereich machen, aber mit meiner eigenwilligen Art bin ich nicht unbedingt die beliebteste Kandidatin. Ich kann unbequem sein, und das wird nicht überall gerne gesehen. In den grossen, börsenkotierten Schweizer Unternehmen – und das ist ein Problem – geben sich eine Handvoll Namen die Klinke in die Hand. Ich meine nicht unbedingt mich, wenn ich sage, ich würde in diesen Gremien gerne Personen sehen, die – ob bekannt oder nicht – unabhängig, willens und fähig sind, den Job gut zu machen. So, wie das unser Aktienrecht vorsieht.

Sie sind Expertin für Wirtschaftskriminalität. Hat der Schweizer Finanzplatz ein Problem mit Korruption?

Wo Geld fliesst und angelegt wird, wird auch Unfug betrieben. Das gilt für jeden Finanzplatz. Was ich aber nicht unterschreiben würde, ist der Vorwurf, der Schweizer Bankplatz habe als strategisches Geschäftsziel die Verwaltung von Schwarzgeld. Es gibt wie überall schwarze Schafe. Und es gibt wohl Institute, die offener sind für kriminelle Gelder als andere.

Welche?

Dies darf ich Ihnen nicht sagen, sonst komme ich ins Gefängnis. Ich habe bei der Vorgängerorganisation der Finanzmarktaufsicht gearbeitet. Ich unterliege einer langjährigen Schweigepflicht.

Was fasziniert Sie an Wirtschaftsfragen, einer eher männlichen Domäne?

Mich interessieren nicht Fragen zu Steueroptimierungen oder andere klar definierte Themen. Meine Steuererklärung überlasse ich übrigens einer Treuhänderin. Mich interessiert der Mensch als unkalkulierbare, schlecht modellierbare Grösse im Wirtschaftssystem. Im Gegensatz zur Maschine, die ich programmieren kann, hat der Mensch ein Gedächtnis und Emotionen und reagiert oft irrational. Mich faszinieren

«In der Wirtschaft interessiert mich der Mensch als unkalkulierbare, schlecht modellierbare Grösse»

interdisziplinäre Themen, wo es in der Regel kein Richtig oder Falsch gibt und viele unbeantwortete Fragen existieren. Aber ich glaube fest daran, dass genau diese Themen für unsere Zukunft wichtig sind.

Welche Branchen haben in der Rezession die besten Erfolgchancen?

Ich würde mich nicht auf bestimmte Branchen festlegen. Erfolg werden voraussichtlich Firmen haben, die sich nicht an alten Werten festbeissen, sondern Innovation wagen. Das gilt sowohl für ihre Produkte als auch für die eigene Unternehmenskultur.

ZUR PERSON

Sita Mazumder (42) promovierte 2001 am Swiss Banking Institute der Universität Zürich. Ein Jahr später wurde ihre Dissertation «Die Sorgfalt der Schweizer Banken im Lichte der Korruptionsprävention und -bekämpfung» mit dem Jahresforschungspreis der Universität Zürich ausgezeichnet. Zuvor studierte sie Informatikingenieurwissenschaften an der ETH Zürich. 2011 wurde Mazumder vom US Department of State für das International-Visitor-Leadership-Programm ausgewählt. Gegenwärtig ist sie Wirtschafts-

professorin für Banking & Finance am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern. Sie doziert zudem an der Akademie für Wirtschaftsprüfung, an den Universitäten Zürich und St. Gallen. Bevor sie ihr eigenes Beratungsunternehmen gründete, arbeitete sie unter anderem für die Eidgenössische Bankenkommission (heutige Finma), die UBS und die ABB. Sie schreibt Bücher und Kolumnen und bekleidet Verwaltungsrats- und Stiftungsratsmandate für kleinere Organisationen. (red)