

Warten auf den Lift

Die Wirtschaft durchlebt bittere Zeiten. Schuld daran ist die Welt der Banken und Finanzen. Christoph Lengwiler sitzt im Verwaltungsrat der Luzerner Kantonalbank (LUKB) und ist Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern. Dort bildet er Banker und Finanzfachleute aus. Ein Gespräch über die Krise und deren Auswirkungen auf die Ausbildung.

Text: Claudio Moro/Bild: Mario Rohner

Herr Lengwiler, Mitte September 2008 verschwand Lehman Brothers aus der Finanzwelt. Wie haben Sie diesen Tag erlebt?

Ich war etwas vorbereitet. Im Verwaltungsrat der LUKB haben wir die Situation seit längerem beobachtet. Wir sahen, dass Lehman Brothers in Schieflage kam, und das machte uns grosse Sorge. Allerdings ging ich damals wie andere Branchenexperten davon aus, dass die Investmentbank gerettet werden würde. Es kam dann anders. Und die Finanzkrise hatte auch inländische Banken und deren Kunden eingeholt.

Wenige Wochen später ersuchte die UBS den Staat um Hilfe. Es wurde ein Rahmenbetrag von über 60 Milliarden Franken bereitgestellt. Eine epochale Handlung. Sehen Sie das auch so?

Für mich kam das nicht überraschend. Es gab viele Gerüchte über existenzielle Gefahren für die UBS. Positiv fand ich die Lösung mit der Auslagerung von Aktiven in ein «Special Purpose Vehicle» der Nationalbank.

Überrascht war ich von der Höhe des Hilfspaketes. Die Zahl von 60 Milliarden ist fast unvorstellbar.

Die Krise zeigt, dass Banken einen verantwortungsarmen Umgang mit Risiken gepflegt haben. Kreditrisiken wurden gewissermassen wegstrukturiert. Das System hat versagt. Müssen Sie jetzt in der Ausbildung von Bankern und Finanzfachleuten nicht etwas ändern?

Das Finanzmarktsystem ist tatsächlich aus den Fugen geraten. Wir analysieren im Un-



Christoph Lengwiler:
«60 Milliarden Franken –
fast unvorstellbar.»

terrichtet die Ursachen und die Auswirkungen. Die Theorie muss jedoch nicht neu geschrieben werden, denn die Grundregeln gelten weiterhin. Allerdings müssen in der Ausbildung die Methoden und Modelle vermehrt hinterfragt werden. Es müssen die Grenzen komplexer Finanzprodukte und unregulierter globaler Finanzmärkte aufgezeigt werden. Die Krise hat also direkt Einfluss auf die Unterrichtsinhalte, wenn auch nicht auf theoretischer Ebene, sondern bei der Anwendung der Theorie.

Es gibt Wirtschafts- und Finanzprofessoren, die gerade im Risikomanagement Handlungsbedarf ausmachen. Selbstkritisch wird von zu hoher Modellgläubigkeit gesprochen.

Ich teile diese Meinung. Das ganze Finanzmarktsystem hat sich auf die Modelle zur Bewertung und Risikomessung verlassen.

Blicke ich auf das Ausbildungsprogramm Ihres konsekutiven Masters in Banking und Finance, dann sehe ich kein einziges Modul, das explizit auf eher wirtschaftsethische Themen eingeht. Geht das an?

Wir bauen solche Themen in unsere Kurse ein. Gerade im erwähnten Master haben wir uns intensiv mit den Anforderungen der Finanzmarktstabilität und auch mit ethischen und politischen Fragen beschäftigt. Wir wollen im Master die analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten der Studierenden fördern.

Dazu gehört es auch, Methoden und Theorien kritisch zu hinterfragen und auf ihre Praxistauglichkeit überprüfen zu können.

Dann kann man von einem Ihrer Bachelor-beziehungswise Master-Absolventen erwarten, dass er Begriffe wie «Vertrauen» oder «Verantwortung» inhaltlich versteht?

Ja. Vertrauen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Bankgeschäft. Eine Bank, die ihr Vertrauen bei den Kunden verliert, ist dem Untergang geweiht. Dies haben uns die Ereignisse der letzten Monate deutlich vor Augen geführt. Unsere Absolventen wissen um die Bedeutung solcher Begriffe. Das gehört zum Grundrüstzeug, das wir vermitteln.

Das Vertrauen ist auf vielen Ebenen weg. Wo sehen Sie Handlungsbedarf?

Viele Kunden haben sich im Nachhinein schlecht beraten gefühlt. Der Glaube an die unendlichen Gewinnchancen mit immer komplexeren Finanzkonstrukten ist weg. Ich sehe grossen Handlungsbedarf in der Kundenberatung. Das Thema «Investment Suitability» wird an Bedeutung gewinnen. Jede Bank hat die Pflicht, ihren Kunden nur jene Produkte anzubieten, welche deren Bedürfnissen und Risikoprofil entsprechen.

Fortsetzung Seite 24

Eine Kundenberaterin gibt aber nur weiter, was andere auf höheren Entscheidungsebenen fordern?

Ja, das stimmt. Eine Bank ist ein Unternehmen wie jedes andere auch: Sie will erfolgreich sein, sie will wachsen und sie will ihre Produkte verkaufen. Die Auswirkungen dieses Profitstrebens haben sich beispielsweise in den Exzessen der Hypothekar- und Konsumfinanzierungen in den USA gezeigt, die letztlich unsere globale Finanz- und Wirtschaftskrise ausgelöst haben. Die Bankmanager müssen jetzt Verantwortung übernehmen und dürfen keine falschen Anreize für ihre Mitarbeitenden setzen. Sie müssen die richtigen Zeichen setzen, um das Vertrauen in die Finanzmärkte wiederherzustellen.

Ein Signal wäre sicherlich in Zusammenhang mit der Auszahlung von Boni möglich gewesen. Wie gehen Sie mit dieser Mega-Boni-Mentalität um?

Ich teile die Meinung, dass die Löhne in der Finanzbranche teils viel zu hoch sind. Die Lohnschere hat sich dramatisch geöffnet. Die Anreizsysteme der Banken haben bewirkt, dass sich einzelne Mitarbeitende nicht mehr als Angestellte, sondern als auf persönliche Gewinnmaximierung bedachte «Einzelunternehmer» betrachten. Ich stelle auch die Grundsatzfrage, ob die bezahlten Spitzenlöhne wirklich verdient sind.

Offenbar wird diese Frage gerade bei Investmentbanken mit einem klaren Ja beantwortet. Besteht nun Handlungsbedarf?

Ja, das Lohnniveau muss tiefer angesetzt werden. Die Frage ist, ob dies über staatliche Verordnungen passieren soll oder über den Markt. Ich favorisiere die letzte Variante. Es braucht neue Lohn- und Anreizsysteme. Ich setze meine Hoffnungen auch auf den Arbeitsmarkt. Wenn nun viele Banker ihren Job verlieren, werden die Löhne möglicherweise automatisch sinken.

Vielfach wird die Auszahlung von hohen Boni mit dem Argument der Abwanderungsgefahr von guten Arbeitnehmenden gestützt. Dahinter versteckt sich eine klare Logik: Allein Geld definiert und entlohnt den Erfolg. Andere Aspekte eines Arbeitsverhältnisses treten in den Hintergrund.

Bei Kantonal- und Regionalbanken finden Sie viele langjährige Arbeitnehmende, die

viel mehr verdienen könnten, wenn sie etwa in Zürich bei Grossbanken arbeiten würden. Offenbar sind für sie noch andere Werte wichtig. Zu beachten ist, dass die Löhne in der Finanzbranche ja auch bei einer Kürzung der Boni immer noch hoch sind. Man kann sich auch fragen, ob Arbeitnehmer, die nur auf Geld aus sind, wirklich die richtigen Leute für die Firma sind.

Der Bachelor ist zahlenmässig der Hauptabschluss an den FHs. Dies steht im Einklang mit der Stossrichtung der Bologna-Reform und den Forderungen der Wirtschaft. Welchen Stellenwert hat der Bachelor in Ihrem Studienbereich?

Gegenwärtig ist das so: Der Bachelor ist der Haupthochschulabschluss. Aber unser Bestreben ist natürlich, dass der Anteil jener Bachelor-Absolventen steigt, die im konsekutiven Master weiterstudieren. Unser Master of Science in Banking und Finance beispielsweise soll für eine Topausbildung stehen und von ambitionierten Studierenden gewählt werden.

Folglich ist der FH-Bachelorabschluss keine Topausbildung?

Ich denke, der Bachelorabschluss ist eine gute Ausbildung, und erst recht jener an unserer Hochschule. Der Bachelorabschluss führt zur Berufsbefähigung und die Absolventen haben gute Job-Chancen.

Bund und Wirtschaftsverbände machen sich für den Bachelorabschluss stark – auch in Zukunft. Dieses Signal müsste eine FH doch mittragen?

Das tun wir grundsätzlich auch. In Zukunft werden sich aber die Verhältnisse ändern. Der Anteil der Studierenden, welche einen konsekutiven Master absolvieren, wird steigen: Vielleicht werden 60 Prozent der Studierenden die FH mit dem Bachelorabschluss und 40 Prozent mit dem Masterabschluss verlassen. Ähnliches, wenn auch in umgekehrter Richtung, wird vermutlich bei den universitären Hochschulen passieren: Dort wird der Anteil der Studierenden steigen, die bereits nach dem Bachelorabschluss in die Praxis gehen.

Welche Auswirkungen hat die aktuelle Krise?

Wenn man einen guten Job will, muss man eine gute Ausbildung haben. Ich denke, dass viele ambitionierte FH-Studierende den Master anstreben werden, teils werden sie sogar



den Master an Universitäten jenem der FH vorziehen. Es gibt aber auch einen steigenden Anteil an Studierenden, die mit der aktuellen Situation opportunistisch umgehen: Finden Sie nach dem Bachelorstudium einen Job, dann wechseln sie in die Praxis. Finden Sie keinen Job, dann wird das Masterstudium ein Thema. Wenn man bedenkt, dass exzellente FH-Bachelors nach wie vor gute Jobaussichten haben, stellt sich natürlich dann für die Masterstudiengänge der FH die Frage, ob es wirklich gelingt, die besten FH-Bachelors als Studierende zu gewinnen.

Zurück zu Krise: Wie geht es weiter?

Niemand weiss es. Wir könnten bald mit einer hohen Inflation zu kämpfen haben, und dann werden Realanlagen wie Edelmetalle, Rohstoffe, Aktien und Immobilien wieder Aufwind bekommen. Im Moment werden riesige Summen an Geld in die Wirtschaft gepumpt. Ich hoffe, dass wir dank dieser Massnahmen aus dem Wellental rauskommen und sich die Situation in ein oder zwei Jahren wieder normalisiert.

Besteht Hoffnung, dass wir die Lehren der gegenwärtigen Krise mitnehmen?

Die Krise wird einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen und zu Verhaltensänderungen bei Anlegern und Banken führen. Aber jede Krise ist irgendeinmal Geschichte. Wer erinnert sich heute an die Asienkrise von 1997? Oder an die Dotcom-Blase von 2001? Sobald die Kurse wieder steigen und die Aussicht auf Gewinne lockt, wird der Lift wieder nach oben fahren und die Menschen werden ihre guten Vorsätze aus dem Jahre 2009 vergessen haben. <

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) ist das Kompetenzzentrum der Hochschule Luzern für «Banking und Finance» sowie «Controlling und Accounting». Es gilt als führendes FH-Institut in der Schweiz im Bereich Finance. www.bshu.ch/ifz