

[Institut für Banking and Finance]

Bankfachfrau mit Kompetenz und Sensorium

Seit Mai 2011 steht Suzanne Ziegler an der Spitze des Instituts für Banking and Finance, dessen Auf- und Ausbau sie seit 2002 mitgestaltet hat. Mit einer Mischung aus Faktenanalyse, Wissen, Erfahrung und Gespür für brisante Fragestellungen ist sie schon mancher Bankenkrise auf den Grund gegangen.

CORINNE AMACHER

Vor drei Jahren erstellte das Institut für Banking and Finance eine Folienserie zum Thema Staatsfinanzen und Staatskonkurse. Die Grafiken sprachen eine klare Sprache: Die Leute lebten massiv über ihre Verhältnisse. «Neu war das nicht», sagt Institutsleiterin Suzanne Ziegler, «nur wollte niemand etwas davon wissen.» Seit diesem Sommer weiss jeder, dass auch Staaten pleitegehen können. Laut Suzanne Ziegler werden die Folgen der Schuldenwirtschaft noch Jahre zu spüren sein. Einen Lichtblick gebe es erst wieder, wenn die Haushalte in Ordnung gebracht seien.

Spezialgebiet: Bank in Schieflage

Es ist nicht die erste Finanzkrise, die Suzanne Ziegler von Berufes wegen analysiert – die Ökonomieprofessorin mit Fachgebiet Banken-

system Schweiz ist nachgerade krisenerprobt. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Ressort Systemstabilität der Schweizerischen Nationalbank gehörte es in den 90er Jahren zu ihren Aufgaben, «vorausschauend zu erkennen», so Ziegler, welche Banken in Schwierigkeiten geraten könnten: «Es galt, Kennzahlen zu studieren, Warnsignale frühzeitig wahrzunehmen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.» Zu ihren Dossiers gehörte die Schweizerische Volksbank, die in Schieflage geraten war und von der Kreditanstalt übernommen wurde. Ein anderes handelte von den Regionalbanken, besonders dem Fall der Spar- und Leihkasse Thun. Nach einer Datenanalyse kam Suzanne Ziegler auf rund 40 Regionalbanken, deren Selbstständigkeit gefährdet war. Wie sich zeigte, lag sie richtig. Damals war die Studie nicht für die Öff-

entlichkeit bestimmt; heute, 20 Jahre später, hat sie historisches Gewicht. Suzanne Ziegler forscht gegenwärtig zum Thema Bankenkrise der 90er Jahre im Rahmen ihrer Dissertation.

Im Mai 2011 machte sie einen Karrieresprung und übernahm die Leitung des Instituts für Banking and Finance (IBF) an der ZHAW School of Management and Law. Sie ist damit die einzige Frau in der Geschäftsleitung dieses Departements. Zusammen mit ihrer Stellvertreterin, Gabriela Nagel, und weiteren Kaderfrauen sorgt sie für einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil. Als «führendes Institut der Schweizer Hochschulen in angewandter Finanzintermediation» fokussiert das IBF auf die Themenbereiche Alternative Investments, Analyse und Design von Wertschöpfungsprozessen, Risk Management

und Management Accounting. Derzeit beginnen 269 Studierende den Bachelorstudiengang Banking and Finance, 57 Accounting and Controlling, 21 Risk and Insurance sowie 78 den Masterstudiengang Banking and Finance in Kooperation mit der Hochschule Luzern. Daneben werden zahlreiche international anerkannte berufsbegleitende Weiterbildungslehrgänge angeboten.

Das IBF ist dem Wettbewerb im Markt ausgesetzt

Der Aufbau des Instituts von einem kleinen Team zu 40 Mitarbeitenden in zehn Jahren ist eng mit Suzanne Ziegler verknüpft. «Ich bin in das Amt reingewachsen», sagt sie, die 2002 von der Nationalbank zum IBF wechselte. Die Motivation sagt einiges über ihre Person aus. Bei der Nationalbank war sie unter anderem dafür zuständig, Jahr für Jahr die gleichen zwei Abschnitte im Geschäftsbericht zu schreiben. Zwölf Mal ging das gut, aber beim 13. Mal regte sich der Wunsch nach etwas Neuem. Durch einen persönlichen Kontakt wechselte sie ans IBF, wo sie nach und nach mehr Kompetenzen übernahm. «Mich reizte es, etwas aufzubauen und mitzugestalten», sagt Suzanne Ziegler. Zu den grössten Herausforderungen gehörten anfangs die Sicherstellung der Ressourcen und das Erreichen der Gewinnschwelle. Seit mehreren Jahren sind diese Ziele erreicht, das Institut ist profitabel. Um den Betrieb aufrechtzuerhalten, müssen aber jedes Jahr mehrere Millionen Franken von privaten Geldgebern beschafft werden. Als weitere Herausforderung nennt Suzanne Ziegler die Rekrutierung und Anbindung von Mitarbeitenden und Führungskräften, zumal das Institut, das an das kantonale Salärssystem gebunden ist, dem direkten Wettbewerb mit den Banken und Versicherungen ausgesetzt ist.

Die IBF-Führung steht in einem breiten Spannungsfeld zwischen privaten und öffentlichen Partnern, Behörden, anderen Hochschulen, Studierenden und Mitarbeitenden. Als Institutsleiterin muss Suzanne Zieg-

ler allen Anspruchsgruppen gerecht werden. Seit ihrem Amtsantritt arbeitet sie an der strategischen Neuausrichtung des Instituts und der Verbesserung der internen Kommunikation. Themen, die sowohl für Banken als auch Versicherungen relevant sind, etwa Vorsorge und Pensionskassen, sollen künftig stärker gewichtet werden.

Praxisnahe Forschung am IBF

Ein vielversprechendes interdisziplinäres Projekt dreht sich um die Berufsprofile in der Banken- und Versicherungsindustrie. In den letzten Jahren veränderten sich die Anforderungen an die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche markant. Erstens ist der Informations- und Wissensstand der Kunden gestiegen. Zweitens verstärken Regulatorien im In- und Ausland die Vorschriften und

Noch vor zehn Jahren herrschte die Meinung vor, Callcenter und Internet würden die Kundenberater ersetzen. Heute zeigt sich, dass diese Instrumente eher rückläufig sind.

damit die Anforderungen an das Know-how. Drittens zeigt sich ein Trend zu immer stärkerer Spezialisierung bei gleichzeitig hohem Bedarf an Generalisten. Ziel der Studie ist es, die neuen Anforderungen an die Mitarbeitenden zu analysieren und Empfehlungen für Ausbildungsschwerpunkte zu erarbeiten.

Erste Erkenntnisse der Untersuchung, die bis Ende 2011 läuft, sind aufschlussreich. Noch vor zehn Jahren herrschte die Meinung vor, Callcenter und Internet würden die Kundenberater ersetzen. Heute zeigt sich laut Suzanne Ziegler, dass diese Instrumente «eher rückläufig sind». Gut ausgebildete Kundenberater ge-

hören stattdessen zu den Treibern der Branche, eine wertvolle Erkenntnis für die Personalverantwortlichen. Der Ansatz verdeutlicht die Praxisnähe der IBF-Forschung. «Wir haben für alle Projekte einen Wirtschaftspartner und sind darum nah an der Wirtschaft dran», sagt Suzanne Ziegler. «In der Bachelorausbildung lautet unser Auftrag Berufsbefähigung.»

Mit Sorge beobachtet sie einen anderen Treiber der Finanzindustrie: die wachsende Dominanz der Regulatorien. Während in der Vergangenheit Gesetze und Richtlinien die Veränderungen der Branche nachvollzogen haben, tendieren die Aufsichtsbehörden heute dazu, die Geschäftsmodelle mitzubestimmen. Offenkundig wird das in der aktuellen Diskussion über Auflagen im Hypothekengeschäft oder für die Vermögensverwaltung mit ausländischen Kunden. «Banken, Kunden und Geld sind mobil. Wenn man anfängt, gewisse Geschäfte zu verbieten, werden sie einfach verlagert», sagt Suzanne Ziegler.

Faszination für Wirtschaftsthemen

Es sind die grossen wirtschaftlichen Zusammenhänge, die sie umtreiben und auch bewegen haben, Volkswirtschaft zu studieren. Suzanne Ziegler ist in den 60er Jahren in einer bürgerlichen Familie in Andelfingen aufgewachsen. Wäre es nach dem Willen der Eltern gegangen, wäre sie Sekretärin oder Handelslehrerin geworden. Sie aber, die gerne zur Schule ging und auch gute Noten erzielte, wollte ans Wirtschaftsgymnasium – und setzte sich durch. Nach der Matura verdiente sie ihren ersten Lohn auf der Lokalredaktion der Winterthurer Zeitung «Der Landbote» und absolvierte einen Sprachaufenthalt in England. Den Berufswunsch Juristin, der allmählich aufkam, verwarf sie nach einer Schnupperlehre in einer Anwaltskanzlei. Stattdessen folgte sie ihrem Interesse an Wirtschaftsthemen und studierte an der Hochschule St. Gallen Volkswirtschaft. Der

Schwerpunkt lag in der Aussenwirtschaftstheorie und der Entwicklungsökonomie – Disziplinen, die sie auf direktem Weg zu ihrer ersten Stelle bei der Nationalbank führten.

Ob als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der SNB oder als Institutsleiterin an der ZHAW – Suzanne Ziegler verfügt über ein ausgeprägtes Sensorium für virulente Themen. Mit einer Mischung aus Faktenwissen, Erfahrung und Gespür weist sie auf wunde Stellen im Finanzsystem. Nach der letzten Krise erhöhten die Banken weltweit den Einlegerschutz für ihre Kunden, in der Schweiz stieg er von 30'000 auf 100'000 Franken. «Könnten die schweizerischen Banken diese Leistung im Ernstfall überhaupt bezahlen?», fragt die Professorin. In unsicheren Börsenzeiten liegt vermehrt Geld, das nicht angelegt wird, auf Sparkonti. «Verwenden die Banken das Geld vermehrt für Hypotheken, die nicht gedeckt sind?», gibt sie zu bedenken. Angesichts der Schuldenkrise müssten die Staaten den Sparimperativ ausgeben. «Dagegen werden die Leute ermuntert, ihr Geld auszugeben, um die Wirtschaft anzukurbeln», beobachtet sie. Der Antrieb von Suzanne Ziegler kann nur so lauten: «Es ist die Psychologie des Geldes, die mich fasziniert.» ■

Suzanne Ziegler hat ein Gespür für heikle Fragen und wunde Stellen im Banking.



Vordenker der Finanzindustrie

Das Institut für Banking and Finance (IBF) ist innerhalb der ZHAW School of Management and Law für die Lehre und die Weiterbildung, die Forschung und Entwicklung sowie die Beratung auf dem Gebiet der Finanzintermediation verantwortlich. Im Rahmen dieses Leistungsauftrags fokussiert sich das IBF auf die Themenbereiche Alternative Investments, Risk Management, Analyse und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen sowie Management und Accounting. Neben der Behandlung der aktuellen Praxis geht es vor allem auch darum, Produktinnovationen, Prozessdesigns und Distributionsformen der Finanzindustrie zu antizipieren. Das Institut beschäftigt 40 Mitarbeitende und zählt rund 425 Studierende der Fachrichtung Banking and Finance.

Seit Mai 2011 wird das IBF von Suzanne Ziegler geleitet, die 2002 als Dozentin in das damals neu gegründete Institut eintrat und dessen Aufbau seither mitprägte. Zuvor arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Schweizerischen Nationalbank. Sie studierte an der Hochschule St. Gallen Volkswirtschaft. Suzanne Ziegler (48) wohnt in Winterthur, ist verheiratet und hat zwei Kinder im Teenageralter.