

Oec.

05/2016 Juni

Ist das fair? Ansichtssache!

Unfaire Absprachen von
Unternehmen im Visier S.16

Comparis-Chef Paul Kummer
im Alumni Portrait S.22



Universität
Zürich^{UZH}



Master of Advanced Studies

European and Chinese Business Management

The University of Zurich in cooperation with the New Huadu Business School Switzerland offers a new MAS program for talents with high career potentials and entrepreneurial spirit. The program aims to equip participants with international business skills across key functional areas and cross-cultural competences.

Key features of the program:

- Provide the state-of-the-art management knowledge
- Enhance applied know-how and hands-on experiences in international businesses through project work in China or Switzerland
- One-year, intensive course in English, taught by international faculty

Detailed information:

info_ecbm@business.uzh.ch, Phone: +41 (0)44 634 19 85

www.ecbm.uzh.ch



Liebe Leserschaft

„The world isn't fair, Calvin.“

„I know Dad, but why isn't it ever unfair in my favour?“

Bill Watterson



Geht es Ihnen manchmal auch so? Es gibt Schlagworte, denen gegenüber sich mit der Zeit eine gewisse Ermüdung einstellt. Fairness ist so ein Begriff, den man zuweilen nur noch kopfnickend zur Kenntnis nimmt und sich dann schnell dem nächsten Thema widmet. Schuld daran sind vermutlich nicht nur omnipräsente Schlagzeilen über überzogene Managerlöhne oder diffuse Börsendeals. Könnte es vielmehr auch daran liegen, dass Fairness etwas umschreibt, das eigentlich nur schwer fassbar ist und sich bei näherem Betrachten schnell als etwas äusserst Ambivalentes entpuppt?

Dabei begleitet uns das Thema doch täglich. Ein bekanntes Beispiel ist das morgendliche Bahnhofs-Szenario: Der Zug fährt ein und bevor Fahrgäste aussteigen können, drängelt sich eine Masse

von Pendlern bereits rein im Kampf um einen Sitzplatz. Aus der Fairness-Forschung an unserer Fakultät wissen wir das Phänomen zu benennen: Wenn sich andere nicht an die Regeln halten, sinkt auch die eigene Bereitschaft zu fairem Verhalten. Man kann sich leicht vorstellen, dass dabei Erwartungshaltungen eine wesentliche Rolle spielen. Gäbe es beispielsweise morgendliche Schiedsrichter, die mit Trillerpfeife Verstösse gegen die guten Anstandsregeln ahnden würden, wären wir vielleicht bereit, uns gesitteter zu verhalten. In der Tokioter U-Bahn ist das längst Realität und die Spielregeln werden von den gigantischen Pendlerströmen völlig akzeptiert. Dabei wird aber auch klar, dass Fairness mit gesellschaftlich geprägten Vorstellungen von einem „gerechten Miteinander“ zu tun hat und damit eine Frage der Perspektive ist.

Fair Play im Sport, aus wettbewerbspolitischer Sicht oder auf dem Finanzplatz – diesen und weiteren Facetten eines gar nicht so leicht fassbaren Begriffs widmet sich die vorliegende Oec. Ausgabe. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Prof. Dr. Harald Gall

Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der UZH



26

Fokus: IST DAS FAIR? ANSICHTSSACHE!

Ist es fair, dass Menschen unterschiedlich viel verdienen, dass Unternehmen kartellrechtliche Verfahren in die Länge ziehen können und sich parallel weiter bereichern, dass der Profit bei einigen Finanzprodukten offenbar wichtiger ist als die Bedürfnisse der Kunden? Was fair ist und was nicht, hängt oft von der Sichtweise ab. Ein Wert auf dem Prüfstand.



13

- 12 **Fokus: STANDPUNKT**
Frauenquoten für Verwaltungsräte: eine Frage der Fairness?
- 13 **Fokus: «EIN TEAM ERGÄNZT SICH WIE DIE CREW EINES FORMEL-1-RENNSTALLS»**
Fairness am Arbeitsplatz
- 16 **Fokus: FAIRER WETTBEWERB – EINE FRAGE DER PERSPEKTIVE?**
Prof. Armin Schmutzler, Vizepräsident der WEKO, nimmt Stellung
- 18 **Fokus: EINE FRAGE DER WERTE**
Prof. Marc Chesney über Sustainable Finance
- 20 **Fokus: HART ABER FAIR**
Interview mit Florian Kohler, CEO des Swiss Ice Hockey Verbands



22

6 FORSCHUNG AM INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
Stimmrechtsberater geben den Ton an

8 IM GESPRÄCH
Campus Entwicklung – Der Masterplan
Filippo Leutenegger im Gespräch mit
Rektor Michael Hengartner



06

22 ALUMNI PORTRAIT
In ständiger Bewegung
Paul Kummer – Alumni und
CEO comparis.ch

24 ALUMNI LIFE
Die Kommunikation stärken – persönlich
und digital

26 LOKALTERMIN
Lunch with María Sáez Martí

28 TAKE-OFF
FinTech im Aufwind

29 UPDATE UND AGENDA



20



18



Impressum

Herausgeber
Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät der Universität Zürich
Rämistrasse 71, 8006 Zürich
OEC ALUMNI UZH / Alumni
Informatik UZH
Universität Zürich
Schönberggasse 15a, 8001 Zürich

Projektverantwortung
Dekanat der Wirtschaftswissen-
schaftlichen Fakultät der
Universität Zürich
Priska Feichter, Kommunikation &
Marketing
Franziska Haller, Leitung Geschäfts-
stelle Alumni
Katharina Korsunsky, Leitung
Kommunikation & Internationales

Gestaltung / Fotos / Illustrationen
Sacchi Partners

Druck
Stämpfli AG

Inserate
magazin@oec.uzh.ch

Auflage
8'000, erscheint zweimal jährlich

Kontakt
Universität Zürich, Dekanat der
Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät
Rämistrasse 71, 8006 Zürich
magazin@oec.uzh.ch

Abonnentinnen und Abonnenten
Das Oec. Magazin kann gratis
abonniert werden:
magazin@oec.uzh.ch

E-Paper
www.oec.uzh.ch/oec



Stimmrechtsberater geben den Ton an

Prof. Oesch vom Institut für Betriebswirtschaftslehre untersuchte in mehreren Studien die Resultate von Aktionärsabstimmungen in den USA. Im Brennpunkt stehen die Vergütung der Geschäftsleitung sowie die Wahl der Verwaltungsratsmitglieder. Bei beiden Themen spielen Stimmrechtsberater eine entscheidende Rolle. Priska Feichter



Hohe bis sehr hohe Gehälter im Top-Management börsenkotierter Firmen lassen regelmässig die Volksseele kochen. Unter dem Druck der Öffentlichkeit und der Gesetzgebung sind Unternehmen in der Schweiz seit 2014 nun verpflichtet, an ihrer Generalversammlung über die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung abstimmen zu lassen. In den USA wurden Aktionärsabstimmungen zum Thema Executive-Vergütung bereits 2011 eingeführt – ein Umstand, der Prof. David Oesch vom Institut für Betriebswirtschaftslehre dazu veranlasst hat, genauer hinzuschauen: Wie sehen die Resultate an diesen Abstimmungen aus und welche Rolle spielen Proxy Advisors, professionelle Stimmrechtsberater?

Firmen reagieren auf Negativ-Empfehlungen

Obwohl die Gesetzgebung in den USA weniger streng ist als in der Schweiz – die Abstimmung über die Vergütung muss nicht jährlich, sondern kann auch alle zwei oder drei Jahre stattfinden und die Ergebnisse sind für die Unternehmen nicht verbindlich –, zeigt die Forschung, dass sich ungeschriebene Normen schnell etablieren. Die meisten Aktionäre der 1346 untersuchten US-Firmen befürworteten eine jährliche Abstimmung und der Grossteil der kotierten Unternehmen hat diesen Rhythmus übernommen. Bereits weniger als die Hälfte der Aktionäre kann dabei Veränderungen bewirken. „Unsere Studie zeigt, dass bei einer Mehrheit der Unternehmen die 30%-Hürde entscheidend ist. Wenn rund 30% der Aktionäre gegen die vorgeschlagene Ver-

gütung stimmen, kommt es zu Anpassungen im Vergütungsmodell“, erklärt Prof. Oesch. Die weltweit wichtigsten Stimmrechtsberater Institutional Shareholder Services (ISS) und Glass Lewis spielen im Prozess eine zentrale Rolle. In der US-Studie des BWL-Professors wird klar, dass ihre Empfehlungen die Abstimmungsergebnisse direkt beeinflussen. Auch die oben erwähnte Benchmark von 30%, welche für die Vergütungsanpassungen nach den Abstimmungen eine grosse Rolle spielt, wurde von ISS definiert.

Proxy Advisors senken Informationskosten

Die scheinbar grosse Macht der Stimmrechtsberater steht allerdings teilweise in der Kritik. Es handle sich um ein Duopol, sie seien zu wenig reguliert, die Kriterien nicht umfassend genug. Prof. Oesch sieht das differenziert: „Wir schauen uns einfach die Fakten an. Tatsache ist, dass die Proxy Advisor einen grossen Einfluss haben. Es gibt wenige Fälle, in denen die Stimmrechtsberater eine positive Empfehlung gegeben und die Aktionäre dagegen gestimmt haben. Tatsache ist aber auch, dass die Empfehlungen von den grossen institutionellen Investoren nicht einfach blind übernommen werden, das zeigt unsere Analyse der Abstimmungsergebnisse.“ Er sieht die Rolle der Stimmrechtsberater vor allem darin, dass sie die umfangreichen Informationen zu den Vergütungsplänen – die entsprechenden Abschnitte im Jahresbericht können gerne mal 80 Seiten umfassen – professionell analysieren und damit die Kosten einer informierten Entscheidung für institutionelle

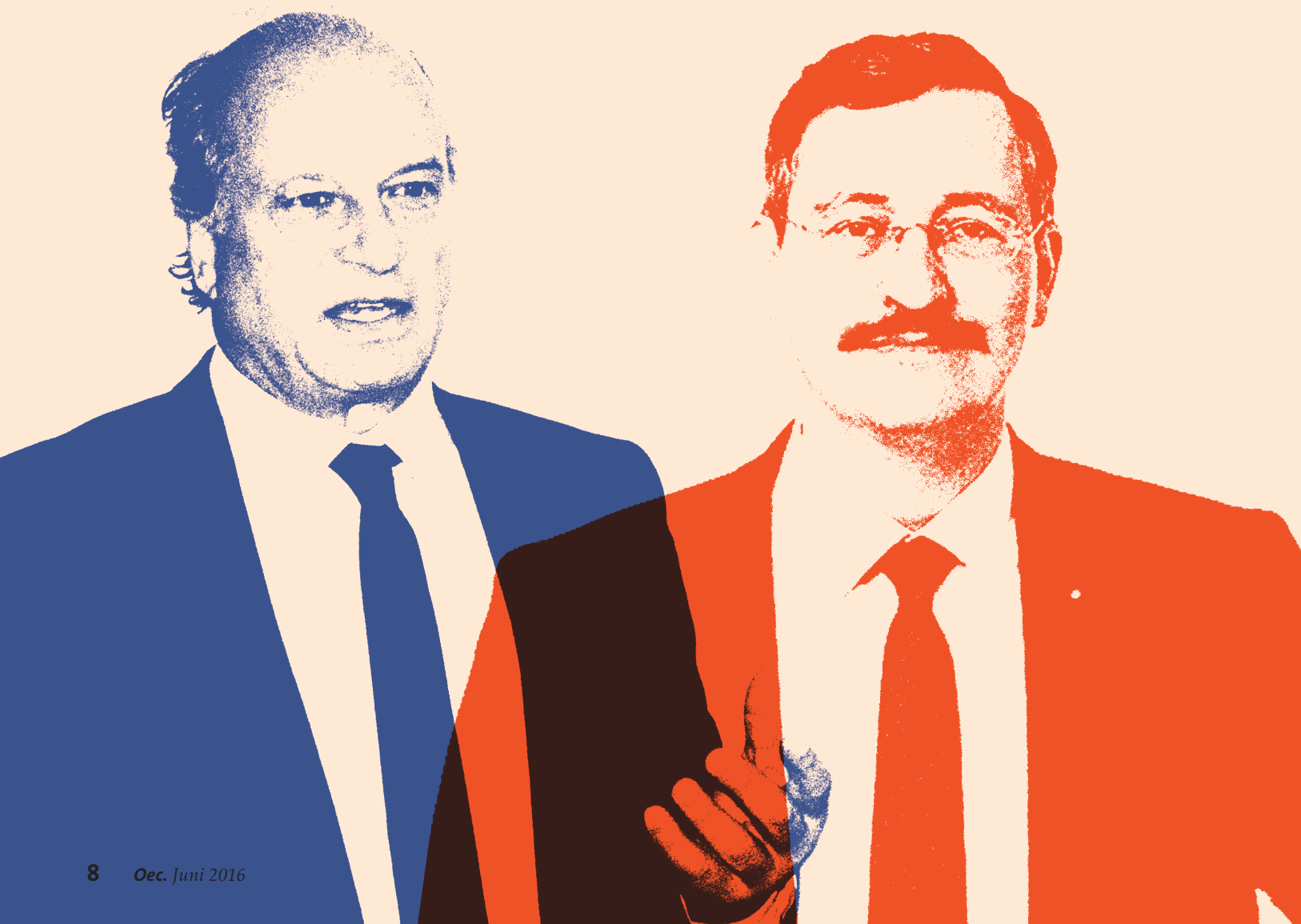
Investoren deutlich reduzieren. Zudem müsse man eines sehen: „In der Regel fällt die Zustimmungquote bei den Abstimmungen, die wir in den USA analysiert haben, sehr hoch aus. Sie liegt bei durchschnittlich 90%.“ In der Schweiz ist das ähnlich: Die Stiftung Ethos hält fest, dass 2015 die Zustimmungquote bei 94% lag. Die Aktionäre scheinen demnach eher zurückhaltend bei der Vergabe von Nein-Stimmen. Teilweise suchen Firmen bereits im Vorfeld das Gespräch mit den Stimmrechtsberatern, um sicherzustellen, dass die Vergütungsmodelle den Empfehlungen entsprechen und die Abstimmung reibungslos verläuft.

Hohe Zustimmungquoten

Ähnlich verhält es sich bei der Wahl der Verwaltungsratsmitglieder. Auch hier lässt sich eine Verbindung herstellen zwischen den Empfehlungen der Stimmrechtsberater und den Wahlergebnissen. Die Zustimmungquote liegt bei den von Prof. Oesch untersuchten Fällen bei über 90%. Was braucht es, damit sich Aktionäre gegen einen Verwaltungsrat auflehnen? „Wenn nur gegen einen Verwaltungsrat gestimmt wurde, liegen die Gründe meist darin, dass die Person nicht unabhängig ist oder bereits zu viele VR-Mandate besitzt“, erläutert der Dozent und Forscher. Teilweise richten sich die Stimmen auch gegen einen ganzen Ausschuss, typischerweise den Vergütungsausschuss. In selteneren Fällen wird gegen den gesamten Verwaltungsrat gestimmt. „Das kann passieren, wenn das Gremium den Aktionärswillen im Vorjahr ignoriert hat. In diesen Fällen starten die Stimmrechtsberater aggressivere Kampagnen gegen die Unternehmen.“ Wer als Verwaltungsratskandidat oder -kandidatin viele Gegenstimmen erhält, muss jedoch nicht zwingend den Hut nehmen. Prof. Oesch betont, dass nur eine geringe Korrelation zwischen vielen Gegenstimmen und einem Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat besteht. Dies bedeutet aber nicht, dass Firmen Abstimmungsresultate ignorieren. In der Regel reagieren die Unternehmen mit Anpassungen. Es wird eine zusätzliche unabhängige Person vorgeschlagen, der Vergütungsausschuss wird anders zusammengesetzt oder die Vergütungsmodelle werden angepasst. „Aktionäre können durchaus etwas bewirken“, hält Prof. Oesch fest. ●

Campus Entwicklung – Der Masterplan

Alumnus und Stadtrat Filippo Leutenegger im Gespräch
mit Rektor Michael Hengartner Franziska Haller



FL: Herr Hengartner, wie sehr muss sich der Hochschulstandort Zürich spezialisieren, um seinen Spitzenplatz zu behalten?

MH: Heute ist die Universität aufgrund des Wachstums der vergangenen Jahre auf sechs Hauptstandorte und rund hundert weitere Immobilien in der Stadt Zürich verteilt. Heutige wissenschaftliche Forschung und Lehre basieren auf Zusammenarbeit und Vernetzung. Mit der ETH und dem Universitätsspital USZ verfügt die Stadt im Zentrum über einen einzigartigen Cluster, insbesondere im Bereich Medizin. Dieses Potenzial gilt es noch besser zu nutzen. Was die UZH betrifft, wollen wir uns auf zwei Standorte fokussieren.

FL: Das Hochschulquartier ist auch ein Stadtquartier. Was sind aus Ihrer Sicht Vor- und Nachteile gegenüber einem reinen Campus?

MH: Für die Universität ist die Stadt als „Resonanzraum“ von grosser Bedeutung. Aus ihrer innerstädtischen Verortung ergibt sich für die UZH im wahrsten Sinne des Wortes eine „produktive Reibung“ mit den vielfältigen Realitäten der Stadt (sozial, ökonomisch, politisch und kulturell). Dies ermöglicht ihr seit ihrer Gründung 1833 eine Weiterentwicklung am Puls der Zeit. Und wenn sich abends das studentische Leben in der Stadt

abspielt, finden eine Unzahl öffentliche Vorlesungen an der UZH statt.

FL: Wie wichtig sind Ihnen „weiche Faktoren“ für die Entwicklung des Hochschulstandortes, zum Beispiel das geplante Gerüst von Grün- und Freiräumen?

MH: Die Konzentration der UZH an ihren innerstädtischen Standorten Zentrum und Irchel leistet neben der Effizienz- und damit auch Erfolgssteigerung für Forschung und Lehre auch einen wichtigen Beitrag zur städtebaulichen und architektonischen Qualität des öffentlichen Stadtraums und damit zur weltweit bekannten Lebensqualität der Stadt Zürich. In ihrer baulichen Weiterentwicklung an allen Standorten setzt sich die UZH darum als Ziel, ansprechende und für die breitere Öffentlichkeit zugängliche Begegnungsorte und Freiräume in einem urbanen Umfeld zu schaffen. Damit wird sie auch selber zur Bühne einer aktiven Stadtgesellschaft.

FL: Stadt und Kanton Zürich investieren viel Zeit und Geld in den massiven Ausbau des Hochschulquartiers. Wie sicher können wir aus Ihrer Sicht sein, dass sich diese Investitionen in gebauten Raum lohnen, wo doch Lehre und Forschung immer mehr interaktiv auch im Web stattfinden können?

MH: Die räumliche Nähe ist auch in Zeiten zunehmender Digitalisierung wichtig. Die fortschreitende Digitalisierung hat im letzten Jahrhundert die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Es kann wissenschaftlich belegt werden, dass Teamarbeit im virtuellen Raum nur dann erfolgreich ist, wenn vorgängig „face-to-face“ Vertrauen aufgebaut werden konnte. Eine gemeinsame Kaffeemaschine verbindet und fördert auch den informellen Austausch. Und dieser ist häufig die Basis für neue, frische Ideen. Auch für die Laborforschung braucht es physische Infrastruktur. Und weil diese Infrastruktur sehr teuer ist, ist es besser, man erstellt sie gemeinsam.

FL: Die Umsetzung des Masterplans 2014 kann sich über 30 Jahre erstrecken. Ist diese Zeitspanne für Lehre und Forschung, die typischerweise einen langfristigen Charakter haben, ein Klacks oder eine Belastung?

MH: Stillstand bedeutet Rückschritt. Ohne die Umsetzung der geplanten Investitionsvorhaben läuft die UZH Gefahr, ihre gute Stellung und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Die lange Umsetzungsdauer der Bauvorhaben könnte vor allem bei Verzögerungen eine Belastung werden. Doch wir haben ein gemeinsames Ziel, künftigen Generationen die Möglichkeit zu geben, an einer Spitzenhochschule wie der UZH zu studieren. Bill Gates hat einmal gesagt, dass man überschätzt, was sich in zwei Jahren verändert, aber unterschätzt, was wir in einem Jahrzehnt verändern können. Wir denken also langfristig, aber die Zukunft beginnt heute und ich freue mich darauf, einen Beitrag zu leisten. ●

Filippo Leutenegger (FL)

Ist seit Februar 2014 Stadtrat in Zürich und Vorsteher des Tiefbau- und Entsorgungsdepartements und setzt sich in dieser Funktion für die Stadtentwicklung ein. Von 2003 bis 2014 war er Nationalrat. Nach seinem Studium der Ökonomie an der UZH und seinem Zweitstudium Jurisprudenz ebenfalls an der UZH agierte er in der Medienwelt als Chefredaktor und Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizer Fernsehens sowie bis 2006 als CEO und VR der Jean Frey AG (Weltwoche, Beobachter, Bilanz). Zudem war er bis 2014 Verleger des „Haus Magazins“ sowie Präsident und Verleger der Basler Medien-gruppe BaZ.

Michael Hengartner (MH)

Ist seit 2014 Rektor der Universität Zürich. Der schweizerisch-kanadische Doppelbürger promovierte am Massachusetts Institute of Technology im Labor von Nobelpreisträger H. Robert Horvitz und absolvierte einen Executive MBA an der IMD Lausanne. Von 2009 bis 2014 war der Molekularbiologe Dekan der Mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich. Für seine bahnbrechende Forschung zur molekularen Basis der Apoptose wurde er mit zahlreichen Auszeichnungen geehrt; unter anderem erhielt er 2006 den Nationalen Latsis-Preis der Schweiz.



**Fokus:
Ist das fair?
Ansichtssache!**



Der Fuchs und der Storch

Ein Fuchs hatte einen Storch zu Gaste gebeten, und setzte die leckersten Speisen vor, aber nur auf ganz flachen Schüsseln, aus denen der Storch mit seinem langen Schnabel nichts fressen konnte. Gierig frass der Fuchs alles allein, obgleich er den Storch unaufhörlich bat, es sich doch schmecken zu lassen.

Der Storch fand sich betrogen, blieb aber heiter, lobte ausserordentlich die Bewirtung und bat seinen Freund auf den andern Tag zu Gaste. Der Fuchs mochte wohl ahnen, dass der Storch sich rächen wollte, und wies die Einladung ab. Der Storch liess aber nicht nach, ihn zu bitten, und der Fuchs willigte endlich ein.

Als er nun anderen Tages zum Storch kam, fand er alle möglichen Leckerbissen aufgetischt, aber nur in langhalsigen Geschirren. „Folge meinem Beispiele“, rief ihm der Storch zu, „tue, als wenn du zu Hause wärest.“ Und er schlürfte mit seinem Schnabel ebenfalls alles allein, während der Fuchs zu seinem grössten Ärger nur das Äussere der Geschirre belecken konnte und nur das Riechen hatte.

Hungrig stand er vom Tische auf und gestand zu, dass ihn der Storch für seinen Mutwillen hinlänglich gestraft habe.

Quelle: Tierfabel von Aesop (ca. 6. Jahrhundert vor Christus)

Frauenquoten für Verwaltungsräte: eine Frage der Fairness?

Es ist unbestritten, dass Frauen in Verwaltungsräten (VR) von Unternehmen in der Schweiz disproportional vertreten sind. Deshalb schlägt der Bundesrat vor, im Rahmen einer Aktienrechtsrevision eine Frauenquote von 30% für börsenkotierte Unternehmen im Gesetz zu verankern. Was ist davon aus ethischer Sicht zu halten?

Auch wenn es gute Argumente für eine Frauenquote gibt, sind einige der Gegenargumente ernst zu nehmen. Ich diskutiere an dieser Stelle nur die grundsätzliche Frage, ob und wie ein Verwaltungsrat aus Fairnessgründen repräsentativ zusammengesetzt sein muss.

Im Hinblick auf Chancengleichheit ist in Demokratien unbestritten, dass politische Ämter für alle Bürger/-innen formal rechtlich offen sein müssen. Aus diesem Grund müssen die Wahlverfahren fair sein. Im Hinblick auf faire Partizipation an der Macht ist es auch nachvollziehbar, wenn gefordert wird, dass bestimmte Gruppierungen (in der Regel bestimmte Minderheiten) proportional zu ihrer Grösse in den politischen Ämtern vertreten sind, respektive ihre Interessen auf diesen Ebenen einbringen können.

Was im Falle politischer Ämter unbestritten ist, kann bezüglich wirtschaftlicher Kontexte infrage gestellt werden: Sind VR überhaupt Gremien, in denen bestimmte Bevölkerungsgruppen repräsentativ vertreten sein müssen? Falls nein, läge trotz der disproportionalen Vertretung von Frauen in VR kein Fall von Diskriminierung vor und so gesehen auch kein Anlass für eine Frauenquote. Nun werden VR von Aktiengesellschaften in der Schweiz von der Generalversammlung, also den stimmberechtigten Aktionären, gewählt. Im Hinblick auf Fairness müsste ein VR, wenn schon, die Zusammensetzung der Aktionäre repräsentieren, also der verschiedenen Gruppierungen mit ihren unter Umständen durchaus disparaten Interessen. Akzeptiert man dies, so ist die disproportionale Vertretung von Frauen in VR kein oder jedenfalls nicht das primäre ethische Problem. Relevanter wäre beispielsweise die Frage, ob die Interessen der Kleinaktionäre im Verhältnis zu den grossen Investoren und Aktionärsgruppen angemessen repräsentiert sind.

Nun liesse sich argumentieren, dass Frauen in vielfältiger Form von Unternehmensentscheiden betroffen sind und dass sie deshalb angemessen in den Entscheidungsgremien vertreten sein sollten. Falls aber die Betroffenheit von Unternehmensentscheiden relevant sein soll, müssten, wenn schon, die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt werden. So sind in Deutschland beispielsweise die Arbeitnehmenden in den Aufsichtsräten vertreten.

Meine Argumentation schliesst nicht aus, dass es andere, etwa ökonomische Gründe gibt, den Anteil von Frauen in den obersten Führungsgremien von Unternehmen zu erhöhen. Doch die disproportionale Vertretung von Frauen in VR selbst ist kein Fairnessproblem und ethisch gesehen kein ausreichender Grund für eine Frauenquote. Prof. Markus Huppenbauer ●



Markus Huppenbauer ist Titularprofessor für Ethik an der Theologischen Fakultät der Universität Zürich und leitet seit 2005 den Universitären Forschungsschwerpunkt Ethik der UZH. In seiner Forschung beschäftigt er sich schwerpunktmässig mit Umwelt- und Wirtschaftsethik sowie mit ethischen Fragen der Lebensführung.



«Ein Team ergänzt sich wie die Crew eines Formel-1-Rennstalls»

Ungleiche Mitglieder machen Teams kreativer und engagierter. Dies hat jedoch Auswirkungen auf die Fairness: Sie ist nicht immer zu bewerkstelligen. Das wird aber von den Mitarbeitenden akzeptiert – sofern die Quelle der Ungleichheit nicht willkürlich ist. Ein Gespräch aus zwei verschiedenen Blickwinkeln mit den Professoren Björn Bartling und Bruno Staffelbach. *Barbara Kalhammer*

Der Begriff fair wird sehr inflationär verwendet. Wie ist Ihr Verständnis von Fairness?

Björn Bartling: Zu diesem Begriff gibt es unterschiedliche Zugänge. Philosophen haben einen normativen Zugang zur Ethik, sie sagen also, wie man sich verhalten sollte. Sie definieren quasi Regeln für gutes und faires Verhalten. So etwas machen wir Ökonomen nicht.

Bruno Staffelbach: Entscheidend für die Fairness sind gemeinsame Regeln guten Verhaltens, besonders in Unternehmen, die von Kooperation leben. Kaum jemand investiert in eine Firma, in der dies nicht der Fall ist.

Wie ist Ihr Umgang mit dem Begriff?

Bartling: Wir überprüfen anhand von Daten, häufig in experimenteller Form, was Menschen als fair empfinden. Ich als Forscher sage nicht, was fair oder unfair ist, sondern beobachte, wie

Menschen sich verhalten. Vereinfacht gesagt stellen wir Probanden vor bestimmte Situationen und betrachten dann, was sie als fair oder unfair empfinden. Die experimentelle Ökonomie wählt also einen empirischen Zugang zu Fairness.

Staffelbach: Ich bin Mitherausgeber des Schweizer HR-Barometers. Gemäss dieser regelmässigen Arbeitnehmerbefragung basiert eine faire Arbeitsbeziehung auf einem erfüllten psychologischen Vertrag zwischen den Beschäftigten und dem Arbeitgeber. Mit dem formalen, juristischen Arbeitsvertrag hat dies allerdings nichts zu tun. Gemeint sind vielmehr die wechselseitigen, meist impliziten Erwartungen und Angebote beider Vertragspartner.

Wann ist eine Arbeitsbeziehung erfüllt?

Staffelbach: Je grösser die Übereinstimmung zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen

und dem arbeitgeberseitigen Angebot, desto eher gilt sie als erfüllt. Eine faire Arbeitsbeziehung setzt voraus, dass Arbeitgeber und Beschäftigte ihre Erwartungen klar bestimmen und transparent kommunizieren.



«Interessant ist, dass Talent als Quelle von Ungleichheit eher akzeptiert wird, obwohl die ‚Lotterie der Geburt‘ letztlich auch zufallsgetrieben ist.»

Prof. Björn Bartling
(im Bild links)

Was empfinden Mitarbeitende in Bezug auf ihren Arbeitsplatz als fair?

Staffelbach: Das ist schwer zu sagen. Einfacher ist es, Unfairness zu bestimmen. Am unfairsten empfinden es Beschäftigte, wenn sie sich in Bezug auf ihre Entlohnung und interne Entwicklungsmöglichkeiten benachteiligt fühlen.

Bartling: Das zeigt sich auch in meinen Untersuchungen, bei denen wir uns grundlegende Mechanismen bezüglich Fairness angesehen haben. Wichtig für das Fairness-Empfinden ist die Quelle der Ungleichheit. So können ungleiche monetäre Auszahlungen durchaus als fair empfunden werden, doch die Akzeptanz hängt davon ab, was die Gründe der Ungleichheit sind.

Welche Quellen konnten Sie identifizieren?

Bartling: Wichtig ist der Wettbewerbsmechanismus. Ist die Quelle der Ungleichheit offener Wettbewerb, so wird das eher als fair empfunden, als wenn sie die Folge einer Machtposition ist.

Herr Staffelbach, wie kann die Fairness im Team verbessert werden?

Staffelbach: Ein zentrales Ziel ist es, im Team gemeinsame Erwartungen zu entwickeln und zu leben. Teams sind Kooperationsgemeinschaften. Es geht nicht darum, was der Einzelne herausziehen, sondern was er einbringen kann. Werden die gemeinsamen Erwartungen verletzt, entsteht Unfairness.

Herr Bartling, haben Sie Ihre Erkenntnisse zur Ungleichheit noch weiter vertieft?

Ja. Wir haben beispielsweise gezeigt, dass reiner Zufall als Quelle der Ungleichheit nicht akzeptiert wird. Entscheidet ein Münzwurf, welche von zwei Personen eine Geldsumme erhält, wird dies als unfair empfunden. Interessant ist, dass Talent als Quelle von Ungleichheit eher akzeptiert wird, obwohl die „Lotterie der Geburt“ letztlich auch zufallsgetrieben ist. Wir haben in unseren Experimenten eine Form von personalisiertem Zufall implementiert, um Talent abzubilden, und konnten eine höhere Akzeptanz der resultierenden Ungleichheit erkennen.

Herr Staffelbach, führt ein höherer Lohn eines Kollegen aufgrund eines Talents nicht zu einer Ungleichheit im Team?

Staffelbach: Monetäre Aspekte spielen vor allem bei Erwerbsarbeit eine Rolle und wenn ungleiche Löhne nicht nachvollziehbar sind. Allerdings sind in einem Team nie alle gleich. Die einzelnen Mitglieder ergänzen sich in Wissen und Können, wie das Team beim Boxenstopp eines Formel-1-Rennstalls.

Welche Vor- und Nachteile bringt Diversifikation im Team?

Staffelbach: Verschiedene Geschlechter, unterschiedliche Altersgruppen, aber auch andere Kulturen und Ausbildungen machen Teams krea-

Prof. Bruno Staffelbach wird neuer Rektor der Universität Luzern

Nach 24 Jahren an der Universität Zürich tritt Prof. Staffelbach per 1. August 2016 die Nachfolge von Prof. Richli als Rektor der Universität Luzern an. Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät gratuliert Prof. Staffelbach herzlich zu seiner Wahl und dankt ihm für sein grosses Engagement an der UZH – insbesondere auch als Präsident des Executive MBA Programms. Als Mitherausgeber des Schweizer HR-Barometers, einer jährlichen Umfrage unter Schweizer Arbeitnehmenden, leistet er einen wichtigen Beitrag zum Verständnis von aktuellen Entwicklungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Auch ausserhalb der Universität ist er ein engagiertes Mitglied der Gesellschaft, als ehemaliger Kommandant einer Infanteriebrigade, ehemaliger Verwaltungsrat zweier börsenkotierter Firmen sowie als aktives Mitglied des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes.

tiver und engagierter. Diversifizierte Teams haben mehr Informationen und verfügen damit über einen Wissensvorteil. Zudem gibt es einen Risikovorteil, denn ein Bündel von Kompetenzen kann mehr absorbieren. Letztlich bringt ein Portfolio von Persönlichkeiten mehr als ein paar einfältige Kopien. Doch Fairness wird dadurch schwieriger zu bewerkstelligen. Die Kosten zur Entwicklung von gemeinsamen Erwartungen steigen, es gibt Risiken und Nebenwirkungen und es entsteht Angst, andere zu diskriminieren.

Herr Bartling, welche anderen Charakteristiken sind für eine gute Arbeitssituation entscheidend?

Bartling: Wir haben eine Untersuchung zu Entscheidungsrechten durchgeführt. Dabei konnte eine Person eine Entscheidung fällen, die entweder richtig oder falsch war. War sie richtig, erhielt der Proband einen gewissen Geldbetrag. Die andere Möglichkeit war, die Entscheidung an einen anderen Probanden zu delegieren. Dies spart die Kosten der Entscheidungsfindung, hat aber den Nachteil, dass die andere Person die falsche Entscheidung treffen könnte.

Zu welchem Ergebnis kamen Sie?

Bartling: Die Entscheidungen wurden systematisch zu selten abgegeben. In unseren Experimenten konnten wir alle instrumentellen Vorteile des Entscheidungsrechts kontrollieren, sodass wir klar messen konnten, dass die Probanden dem Entscheidungsrecht auch einen intrinsischen Wert zuordnen, also einen Wert an sich.

Können sich Vorgesetzte dies zunutze machen?

Bartling: Absolut. Gibt man den Mitarbeitenden eines Unternehmens die Freiheit, selbst zu entscheiden, kann man ihre Zufriedenheit erhöhen. Dem Vorgesetzten entstehen zwar auch Kosten, nämlich in Form eines gewissen Kontrollverlusts. Doch letztlich kann ein Vorgesetzter durch Delegieren mit geringem Aufwand die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördern.

Zeigt sich dies auch in Ihren Erfahrungen, Herr Staffelbach?

Staffelbach: Ja, sowohl wissenschaftliche Studien wie auch meine eigenen Erfahrungen zeigen, dass Delegation einen wichtigen Motivationseffekt hat. Es gibt auch einen Qualifizierungseffekt, aber nur bis zu dem Punkt, an dem Mitarbeitende überfordert sind. Dabei kann die Aufgabe zu schwierig oder die Unterstützung des Vorgesetzten unzureichend sein.

Welche anderen Faktoren können Zufriedenheit und Produktivität am Arbeitsplatz fördern?

Staffelbach: Zahlreiche. Beispielsweise Spielräume zur Gestaltung der eigenen Arbeit, Anerkennung und Feedback, Sicherheit sowie persönliche und berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Das alles in einem sozialen Kontext von Respekt, Fairness und Vertrauen.

Herr Bartling, haben Sie weitere Gründe gefunden, die für das Delegieren von Entscheidungen sprechen?

Bartling: Es gibt auch zweifelhafte Gründe, Entscheidungen zu delegieren. In einem Experiment zeigte sich, dass unfaire Entscheidungen eines Vorgesetzten von seinen Mitarbeitenden klar bestraft wurden. Delegiert er aber seine Entscheidung an einen Mitarbeiter, so wird dieser bestraft. Für den Vorgesetzten ist das Delegieren von unfairen Entscheidungen also eine gute Strategie. Sie erhöhen damit zwar nicht die Fairness, aber nehmen sich selbst aus der Schusslinie.

Wirklich fair ist ein solches Delegieren der Entscheidungen aber nicht.

Staffelbach: Ja, das ist auch meine persönliche Meinung. Vorgesetzte haben ja gerade deshalb mehr Macht, damit sie auch unangenehme und unpopuläre Entscheidungen anordnen und durchsetzen können. Doch Mitarbeitende erkennen in der Regel, wenn ihr Vorgesetzter den Schwarzen Peter weiterreicht.

Wie schätzen Sie das Verhalten der Chefs insgesamt ein?

Staffelbach: In unserem HR-Barometer bezeichnen drei Viertel der Beschäftigten das Verhältnis zu ihren Vorgesetzten als gut. Doch der Appell an die Unternehmen lautet, ihre Führungspersonen zu fördern. Denn diese leiden häufiger unter Stress.

Wie hat sich die Arbeitszufriedenheit in den letzten Jahren entwickelt? Welche Prognosen können Sie für die Zukunft geben?

Staffelbach: Die Arbeitszufriedenheit ist hoch. 2014 hat das HR-Barometer gezeigt, dass in der Schweiz drei Viertel der befragten Personen mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Doch das Ergebnis täuscht. Fast 30 Prozent der Beschäftigten stufen die Situation nur deshalb als zufriedenstellend ein, weil sie das Niveau der Ansprüche an ihre Arbeit gesenkt haben. Seit 2008 ist der Anteil an resigniert-zufriedenen Beschäftigten um gut 10 Prozent gestiegen. Hier besteht Handlungsbedarf. ●



Prof. Bruno Staffelbach

Bruno Staffelbach ist seit 1992 Professor für Human Resource Management am Institut für Betriebswirtschaftslehre der UZH. In seiner Lehre und Forschung verfolgt er einen anwendungsorientierten und multidisziplinären Ansatz, bei dem das Human Resource Management als Funktion („Human Side of Management“), nicht als Institution („Personalabteilung“) im Zentrum steht.

Prof. Björn Bartling

Björn Bartling ist seit 2011 Assistenzprofessor für Personal- und Organisationsökonomik am Institut für Volkswirtschaftslehre der UZH. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf der experimentellen Verhaltensökonomie. Mithilfe experimenteller Methoden untersucht er den Einfluss von Verhaltensmustern und uneigennütziger Motivation auf die Entscheidungsfindung, Governance-Strukturen in Organisationen und die Allokation in Märkten.

(Bild v.l.n.r.)

«Mitarbeitende erkennen in der Regel, wenn ihr Vorgesetzter den Schwarzen Peter weiterreicht.»

Prof. Bruno Staffelbach

Fairer Wettbewerb – eine Frage der Perspektive?

In der Wettbewerbskommission (WEKO) treffen die unterschiedlichsten Bedürfnisse und Sichtweisen aufeinander: Unternehmen, Juristen, Ökonomen. Armin Schmutzler, Vizepräsident der Kommission und Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich nimmt Stellung. Katharina Korsunsky

Herr Schmutzler, was heisst für Sie fairer Wettbewerb?

Eine Idealvorstellung von fairem Wettbewerb wäre, dass Firmen, die das Gleiche leisten, auch ein gleich gutes Marktergebnis erzielen. Die allgemein akzeptierte Fairness-Norm ist aber wohl jene, dass ein fairer Wettbewerb ein nicht abgesprochener Wettbewerb ist. Darüber hinaus kann man auch Vorstellungen von Fairness haben, die den Umgang von Firmen mit Konsumenten betreffen – Stichwort faire Preise. Diese spielen im wettbewerbspolitischen Alltag jedoch keine so starke Rolle, weil sie auf der Idee eines fairen Marktergebnisses beruhen. Die Wettbewerbspolitik massiert sich in der Regel nicht an, die Fairness von Marktergebnissen zu beurteilen, sondern konzentriert sich darauf, faire Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

Die WEKO setzt sich zusammen aus Mitgliedern mit juristischem oder ökonomischem Hintergrund. Haben Ökonomen eine andere Vorstellung von Fairness als Juristen?

Vorab das Wichtigste ist, dass sich beide Seiten zuhören. Als Ökonom will man für einzelne kartellrechtliche Verstösse Aussagen darüber treffen können, was der wirtschaftliche Effekt ist. Besonderen Wert legen die Ökonomen dabei auf Effizienzüberlegungen. Das darf man auch als Jurist – das schweizerische Kartellgesetz fordert sogar, dass die ökonomischen Auswirkungen angeschaut werden, aber die erste Priorität der Juristen gilt der gesetzeskonformen Entscheidung. Im Fokus stehen die prozedurale

«Die prozedurale Fairness ist mir wichtiger geworden, aber auch die Bedeutung der Klarheit von Gesetzen.»

Prof. Armin Schmutzler

Fairness und möglichst klare und durchsetzbare Regeln, weniger die Frage, ob in jedem konkreten Einzelfall die „ökonomisch richtige“ Entscheidung getroffen wird. Aus meiner Erfahrung liegen die Vorstellungen letztlich aber gar nicht so weit auseinander. Vergleichbare Fälle müssen vergleichbar entschieden werden. Ohne prozedurale Fairness ist auch kein vernünftiger ökonomischer Zugang möglich, und zu viele Einzelfallunterscheidungen würden leicht zu einer Unberechenbarkeit bei den Ergebnissen führen, was auch ökonomisch nicht begrüssenswert wäre.

Wie sieht das bei der Gestaltung der Wettbewerbspolitik aus?

Es gibt Leute, die sagen, dass hier den Ökonomen grössere Bedeutung zukommt als bei der Umsetzung der Wettbewerbspolitik. Die juristischen Fesseln sind weniger eng und der Gesellschaft steht es grundsätzlich frei, sich für eine härtere oder weniger harte Vorgehensweise zu entscheiden. Deshalb sind die Diskussionen um Kartellgesetz-Revisionen oft so lebendig, bisweilen sogar abenteuerlich. Zu den Diskussionspunkten gehörte zum Beispiel die Frage, wie rigide gegen Fusionen vorgegangen werden sollte: Es gibt Fusionen, die man aus ökonomischer Sicht verbieten möchte, aber die heute geltende gesetzliche Anforderung, dass ein Verbot voraussetzt, dass durch die Fusion der wirksame Wettbewerb beseitigt wird, ist kaum zu erfüllen. Hätten wir ein weniger anspruchsvolles Verbotskriterium, wäre das anders. Das gibt Raum für Diskussionen.

Entscheide zu Fusionen müssen oft innert Wochen oder Monaten gefällt werden. Wie ist das bei so komplexen Geschäften überhaupt möglich?

Ausschlaggebend ist die Aufgabenteilung zwischen Sekretariat und Kommission, also zwischen Untersuchungs- und Entscheidungsinstanz. Der grösste Teil der Arbeit wird vom wirklich professionell organisierten Sekretariat ausgeführt. Dort arbeiten sehr viele gut ausgebildete Juristen und Ökonomen. Dennoch gibt es Kartellfälle, die Jahre dauern – eine Zeit, in der das wettbewerbswidrige Verhalten durchaus fortgeführt werden kann. Allerdings sind eine sorgfältige Beweisführung, rechtliches Gehör wie auch der Instanzenweg Ausdruck der gewollten prozeduralen Fairness, und die kommt nicht zum Nulltarif.

Spielt das nicht grossen Unternehmen in die Hände, welche sich teure Anwälte leisten können, um Fälle hinauszuzögern und derweil weiterhin grössere Profite zu machen?

Es schadet einem Unternehmen sicherlich nicht, wenn es die Ressourcen hat, systematisch darüber nachzudenken, wie es im Falle eines Kartellrechtsverstosses reagieren würde. Das fängt schon damit an, dass manche Firmen ihre eigenen Compliance-Abteilungen haben. Und wenn die teuren Anwälte ihr Geld zu Recht bekommen, hat das sicherlich einen Effekt auf die Erfolgchancen.

Muss man das als Nebeneffekt unseres Systems in Kauf nehmen?

Solche Effekte sind wahrscheinlich stärker ausgeprägt, je mehr Spielraum das Gesetz dahingehend bietet, ob gewisse Verhaltensweisen als problematisch angesehen werden oder nicht. Wo sehr klare per se Verbote existieren, wie beispielsweise in der EU bezüglich horizontaler Absprachen, ist der Spielraum für Einsprachen kleiner. Wenn aber eine Behörde wie in der Schweiz erst nachweisen muss, dass eine einzelne Absprache einen erheblichen Effekt gehabt hat, dann gibt es natürlich auch mehr Möglichkeiten, juristisch dagegen vorzugehen.

Spielt die nationale Regulierungsbehörde in der globalisierten Welt überhaupt noch eine Rolle?

Die entscheidende Frage ist immer, ob konkrete Auswirkungen auf das eigene Land vorliegen. Dann ist die WEKO gehalten, zu handeln, auch wenn sich beispielsweise die EU bereits mit dem Fall beschäftigt hat. Seit 2014 existiert zwar ein Abkommen mit der EU, trotzdem werden die Urteile unabhängig gefällt.

Hat sich Ihre persönliche Perspektive durch das Engagement in der WEKO verändert?

Die Bedeutung der prozeduralen Fairness ist mir wichtiger geworden, aber auch die Bedeutung der Klarheit von Gesetzen. Letztlich muss man ein Gesetz umsetzen können und dabei manchmal pragmatisch sein wie zum Beispiel im Rahmen einer einvernehmlichen Regelung. Zudem habe ich gelernt, dass man vorsichtig sein muss mit Schuldzuweisungen an die Adresse der WEKO bei von aussen scheinbar schwer nachvollziehbaren Entscheidungen. Da gilt es wirklich zu hinterfragen, ob die Kritik nicht eher auf das Gesetz zielen sollte als auf die umsetzende Behörde. ●



Armin Schmutzler ist seit 1998 Professor für Industrieökonomik, Verkehrspolitik und Umweltökonomik am Institut für Volkswirtschaftslehre der UZH. Bereits seit 2012 ist er Mitglied und seit Anfang 2016 Vizepräsident der WEKO.

Eine Frage der Werte

Marc Chesney ist Professor am Institut für Banking und Finance und forscht intensiv auf dem Gebiet Sustainable Finance. Im Gespräch mit dem Oec. Magazin erläutert er seine persönlichen Ansichten zum Thema Verantwortung und Fairness auf dem Finanzplatz. Gabriela Dettwiler

In den Jahren 2007/2008 passierte das, was niemand erwartet hätte: Die globale Finanzkrise kam ins Rollen und eröffnete damit eine Dekade der Krise. Prof. Chesney setzt sich für einen nachhaltigen Finanzplatz ein, damit Ereignisse wie jene dieser Jahre in Zukunft verhindert werden können. Dafür möchte Chesney auch die Universitäten in die Pflicht nehmen. „Wir müssen eine Lehre aus der Finanzkrise ziehen. Business as usual ist keine Option.“ Das Curriculum sollte seines Erachtens interdisziplinär gestaltet werden und ethische Aspekte stärker gewichten, um die individuelle Entwicklung von gefestigten Wertvorstellungen zu fördern. Deshalb ist ihm wichtig, dass den Studierenden neben dem (wirtschafts-)wissenschaftlichen Rüstzeug auch die Ideen der Nachhaltigkeit und der Verantwortung vermittelt werden.

Sustainable Investment: Auch Finanzprodukte können nachhaltig sein

Nachhaltiges Investieren strebt den Einbezug von umwelt- und sozialpolitischen Faktoren in Anlagestrategien an. Obwohl es sich dabei um eine aufstrebende Branche handelt, ist das Angebot noch sehr klein. Viele Anlageberater seien zu wenig über nachhaltige Investitionschancen informiert und bieten diese deshalb ihren Kunden gar nicht erst an: „Hier müssen wir ansetzen. Ein ambitioniertes Projekt wäre beispielsweise ein interuniversitärer Masterstudiengang in Finanzen und Nachhaltigkeit. So könnten wir die zukünftigen Anlageberater vielseitiger ausbilden, damit sie unter anderem nachhaltige Finanzprodukte aktiv fördern können.“

„Im Finanzbereich sprechen Dozierende oft von Preisen und nicht wirklich von Werten.“ Ginge es nach Chesney, sollte es jedoch umgekehrt sein: „Die Frage nach den Werten ist wesentlich, d.h. die Werte der Studierenden – der zukünftigen CEOs, Händler und Anlageberater – sowie diejenigen der Dozierenden. Diese sollten analysiert und besprochen werden. Im Fokus stehen kurzfristige, komplexe und sogar dubiose Geschäfte, die auf Kosten der Kunden gehen können und die für den Ruf des Finanzsektors sehr schädlich sind.“ Auch die Anleger können zum Wandel beitragen. Wenn sich immer

mehr Anleger nach nachhaltigen Investitionsmöglichkeiten erkundigen, werden die Finanzunternehmen mit einem wachsenden Angebot reagieren. Auf die Frage hin, wie man denn als Kleinanleger nachhaltige Investitionsmöglichkeiten auswählen soll, lehnt er eine „Best in class“ Herangehensweise grundsätzlich ab. „Der Beste unter den Schlechten ist immer noch schlecht.“ Es sei ganz einfach: Man investiere in Unternehmen oder Projekte, welche die Ideen der Nachhaltigkeit anwenden und verbreiten. Damit werden für Chesney gewisse Branchen wie zum Beispiel die Kernenergie oder die Ölindustrie kategorisch ausgeschlossen. Letztlich muss auch bei der Wahl einer Bank entschieden werden, ob diese faire, nachhaltige und transparente Investitionsmöglichkeiten anbietet. Damit erweitert Chesney das Thema Nachhaltigkeit um eine weitere Dimension – die finanzwirtschaftliche Nachhaltigkeit.

Systemrisiken und Finanzprodukte

Vor Beginn der Finanzkrise wurden in den USA Kredite an Personen vergeben, bei denen von Anfang an klar war, dass sie nicht in der Lage sein würden, den Kredit jemals zurückzubezahlen. Das waren sogenannte „Ninja-Kunden“: no income, no job, no assets. „Man braucht keinen Master oder PhD, um zu verstehen, dass das schiefgehen wird.“ Solche Praktiken produzieren Systemrisiken für die Gesamtwirtschaft, die durch Regulierungen und eine Prüfinstanz verhindert werden könnten.

Credit Defaults Swaps (CDS), die als Versicherungsverträge gerechtfertigt werden, gleichen zu oft einer Wette auf den Bankrott von Unternehmen oder Staaten und verursachen damit Systemrisiken. Andere Wetten erzeugen zwar keine systemischen, dafür aber moralische Risiken, die die Werte unserer Gesellschaft infrage stellen. Der Finanzprofessor weist beispielshalber auf die Verbriefung von US-amerikanischen Lebensversicherungsverträgen hin. Alte und/oder kranke Menschen haben damit die Möglichkeit, ihre Lebensversicherung zu verkaufen. Gekauft werden diese Verträge z.B. von Geschäftsbanken, die sie bündeln, nach verschiedenen Krankheiten



Marc Chesney ist seit 2003 Professor für Finance am Institut für Banking und Finance der UZH und seit August 2015 auch dessen Direktor. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Nachhaltiges Investieren, Optionsbewertung, Realoptionen und Insider Trader Activities. Zudem ist er Projektleiter des Forschungsschwerpunktes Finance and Financial Markets.

diversifizieren und verbriefen. Investoren können mit diesen Verbriefungen dann auf einen frühen Tod der versicherten Person wetten. Sollten die Versicherten dann die Unverfropenheit haben, ihr Leben über das vernünftige Mass hinaus zu verlängern, können die Investoren das erwartete Todesfallkapital der Versicherung erst zu einem viel späteren Zeitpunkt kassieren. Je früher also der Tod eintritt, desto grösser der Profit.

Bessere Regulierung der Finanzbranche

Dass mit risikobehafteten und fragwürdigen Geschäftspraktiken möglichst hohe Renditen angestrebt wurden, war bekanntlich ein zentraler Grund für die Finanzkrise. Chesney beklagt, dass der Finanzplatz auch heute noch zu oft durch komplexe und bürokratische Standards und Richtlinien reglementiert ist. Er erwähnt zum Beispiel die Basel-III-Regulierung, die zwar mehr als 600 Seiten umfasst, die Systemrisiken der Grossbanken allerdings kaum reduziert habe. „Ausserdem gibt es in fast allen Branchen Zertifizierungsprozesse: In der Pharmaindustrie sorgt beispielsweise Swissmedic dafür, dass sämtliche Arzneimittel vor deren Zulassung einwandfrei sind. Es gibt aber kein Swissfinance, das Finanzprodukte einfach auf ihren Nutzen untersucht. Warum nicht?“ Die Idee wäre, den Handel von toxischen Finanzprodukten nicht zu erlauben. Banken müssen vor allem wieder im Dienst der Gesellschaft, der Kunden und der Unternehmen stehen sowie Kapital für Investitionen zur Verfügung stellen. Gewisse strukturierte Produkte, die mit hohen Risiken und nicht selten moralischer Zwieltigkeit angeboten werden, dürften durch solch eine Prüfinstanz aussondiert werden.

Eine weitere Innovation, an der Chesney arbeitet, ist die Idee einer Transaktionssteuer. Mit einer Steuer von ca. 0,2% bis 0,4% auf allen elektronischen Bezahlungen, die ca. 100.000 Milliarden Franken jährlich in der Schweiz entsprechen, könnte man theoretisch fast alle existierenden Steuern ersetzen. So wären gleich zwei Probleme beseitigt: Die Bürokratie des Steuersystems würde stark eingeschränkt, sodass die Steuerdeklaration obsolet wäre, und die Transaktionssteuer würde den Hochfrequenzhandel, der von der Wirtschaft abgekoppelt ist, eindämmen.

Chesney zögert nicht, solche Ideen und Forderungen auszusprechen. Es brauche klare Massnahmen, um Verantwortung und Nachhaltigkeit auf dem Finanzplatz zu verankern. Sein Leitsatz ist dabei stets: Werte sind wesentlich. ●

«Wir müssen eine Lehre aus der Finanzkrise ziehen. Business as usual ist keine Option.»

Prof. Marc Chesney

Prof. Marc Chesney





Hart aber fair

Der 41-jährige Florian Kohler leitet seit Juni 2013 die Swiss Ice Hockey Federation (SIHF). Seit 2011 wird dort das gesamte Schweizer Eishockey unter einem Dach geführt, vom Amateursport über den Nachwuchs bis hin zu den Profiligen und den Nationalmannschaften. Der Absolvent des Executive MBA der Universität Zürich nimmt im Interview Stellung zu Fairness im Sport, bei der Talentförderung und der Führung eines integrierten Sportverbands. Priska Feichter

«Heute sind viele Schweizer Spieler nicht nur spielerisch, sondern auch lohn-mässig ganz oben mit dabei.»

Florian Kohler

Herr Kohler, Eishockey-Spieler gehen auf dem Feld nicht zimperlich miteinander um. Wie sieht es mit der Fairness aus?

Eishockey ist hart, aber fair. Die Spieler lernen von klein auf, mit Bodychecks umzugehen, die physische Härte stellt deshalb nicht das Problem dar. Was teilweise kritisiert wird, ist der raue Umgangston, der sogenannte Trash Talk. Aber solange alle wissen, was Teil des Spiels ist und was nicht, geht das in Ordnung. Und am Ende jeder Partie schauen sich die Spieler beim Handshake ja wieder in die Augen.

Verändert sich über die Zeit die Wahrnehmung, was fair und erlaubt ist und was nicht?

Ja, das gilt sicher für alle Sportarten. Im Vergleich zu früher sind die Spieler in der Topliga heute physisch stärker und viel durchtrainierter. Der Sport ist deshalb schneller und härter geworden. Die Regeln wurden diesem Umstand angepasst.

Haben Sie ein Beispiel?

Vor acht Jahren wurde beispielsweise die Nulltoleranz eingeführt. Haken, Halten und Behindern werden seither strikt geahndet. Das Einführen von Regeln ist aber immer zweischneidig: Wenn ein Spieler beim anderen nicht mehr einhaken darf, nimmt dieser viel schneller Fahrt auf. Das höhere Tempo kann wiederum zu gefährlichen Situationen führen.

Die Nachwuchsförderung ist eine wichtige Aufgabe des Verbands. Inwieweit versucht die SIHF, faire Chancen für alle Talente zu schaffen?

Es ist eine Herausforderung, allen Kindern gleichermassen den Zugang zum Eishockey zu ermöglichen. Bei uns ist die Einstiegshürde vergleichsweise gross. Schon nur, weil die Ausrüstung 1'500 bis 2'000 Franken kostet. Es gibt Modelle, um den Einstieg zu erleichtern, etwa indem Eltern bei Klubs die Grundausrüs-



Florian Kohler ist seit Sommer 2013 CEO der Swiss Ice Hockey Federation (SIHF). Der 41-jährige Berner arbeitete davor während zehn Jahren beim Schweizer Radio und Fernsehen, wo er unter anderem als Produzent für Sendungen wie „Swiss Award“ und „Die grössten Schweizer Hits“ amtierte. Später zeichnete er als Leiter Sportproduktionen u.a. für die Lauberhorn-Skirennen und den Spengler Cup verantwortlich. Er absolvierte ein Master of Arts Studium an den Universitäten Bern und Fribourg und schloss 2013 seinen Executive MBA an der Universität Zürich ab. Er ist mit Sportmoderatorin Steffi Buchli verheiratet und hat eine Tochter.

tung günstig mieten können. Wird diese erste Hürde genommen, stellen die U13-Auswahlen (Auswahl der besten Kinder unter 13 Jahren) die ersten Gefässe zur Förderung seitens SIHF dar. Wichtige Arbeit im Nachwuchs leisten aber auch die Clubs. Sie sind die grossen Treiber, wir bieten die Rahmenbedingungen.

Wie unterstützt der Verband die Clubs und den Nachwuchs?

Der Verband setzt mit verschiedenen Labelsystemen Anreize für die Clubs, um erstens möglichst viele Talente zu erfassen, um diese zweitens richtig zu fördern und um drittens eine entsprechende finanzielle Belohnung zu erhalten. Mittels Labels wird bei den Clubs ein Anreiz geschaffen und gleichzeitig die Qualität der Ausbildung sichergestellt. Labels sind also unsere Qualitätskontrolle. Die Kriterien, die erfüllt werden müssen, um u.a. finanziell belohnt zu werden, sind für alle Clubs transparent und fair.

Wer es in die Topliga schafft, trifft auf teilweise hohe Lohnunterschiede zwischen Schweizer Spielern und Ausländern. Wie ist das zu erklären?

Noch vor einigen Jahren erhielten Spieler aus Kanada oder den skandinavischen Ländern tatsächlich systematisch höhere Löhne als Schweizer Spieler. Heute sind viele Schweizer Spieler nicht nur spielerisch, sondern auch lohnmassig ganz oben mit dabei. Das spricht für unsere Spieler, führt aber auch dazu, dass sich mehr Clubs verschulden. Die Lohnhöhe hängt letztendlich von der Spielerposition, den Fähigkeiten des Spielers und vom Markt ab. Über immer grösseren Einfluss verfügen da auch die Agenten der Spieler.

Wie sieht es mit den Finanzen aus: Financial Fair-play ist bei der UEFA im Fussball ein grosses Thema, ein Club soll nicht mehr ausgeben, als er einnimmt.

Verschuldung ist grundsätzlich auch ein Thema, allerdings sprechen wir im Eishockey von anderen Dimensionen als im Fussball. Im UEFA-Regelwerk kann ein Club bis zu 45 Millionen ungedeckt haben – bei uns hat die Hälfte der Clubs nicht einmal ein Gesamtbudget von 45 Millionen.

Wie stellen Sie sicher, dass sich die Clubs nicht verschulden?

Wir haben seit Langem ein striktes Lizenzvergabesystem. Jeder Club in der Nationalliga A oder B muss jedes Jahr zu einem bestimmten Zeitpunkt vor der Saison eine Lizenz beantragen und zu diesem Zweck die Bücher offenlegen. Das Eigenkapital muss mindestens 30% betragen.

Wie die ökonomische Forschung zeigt, ist Fairness nicht nur im Sport, sondern auch im Arbeitsumfeld ein wichtiger Motivationsfaktor für die Mitarbeitenden. Wie integrieren Sie diesen Wert als CEO im Unternehmen?

Das ist vorab ein wichtiger Punkt: Ich führe ein Unternehmen. In der Sportwelt hört man das oft nicht gerne. Oft wird nostalgisch den guten alten Zeiten nachgetrauert, als es „nur“ um den Sport ging. Aber ich bin kein Sportromantiker. Bei Swiss Ice Hockey haben wir mittlerweile ein Budget, bei dem wir gar nicht mehr anders können als nach unternehmerischen Grundsätzen zu arbeiten. Wir sind ein KMU.

Was hatte das bei Ihrem Antritt für Änderungen zur Folge?

Mit den Mitarbeitenden zusammen entwickelten wir eine gemeinsame Vision und ein Leitbild und arbeiten heute strikt danach. Parallel dazu mussten wir bei grundsätzlichen Dingen beginnen. Als ich hier begonnen habe, hatten wir verschiedene Personalvertragsarten, vieles ist historisch gewachsen und wurde individuell verhandelt. Wir haben alles neu aufgesetzt. Mittlerweile weist unsere Organisation eine Matrixstruktur auf, wobei die Sportabteilungen in der Vertikalen von den Serviceabteilungen in der Horizontalen im Querschnitt unterstützt werden. Es war ein intensiver, langer und manchmal auch ein harter Prozess. Aber am Ende war er auch fair. Es war von Beginn weg bekannt, wohin der Weg nach der Fusion im Jahr 2011 führen soll: eben hin zu einer Dachorganisation für das gesamte Schweizer Eishockey. ●

In ständiger Bewegung

Alumnus Paul Kummer ist seit zwei Jahren Geschäftsführer von comparis.ch. Sein Erfolgsrezept im sich schnell wandelnden Online-Geschäft: Lust an der Veränderung, eine prall gefüllte Ideen-Pipeline und der regelmässige Austausch mit den Besten der Branche. Privat ist er leidenschaftlicher Flieger und überlässt das Rasenmähen gerne seinen Schafen. Priska Feichter



Paul Kummer weiss schon als Kind, was er werden will: Pilot. Den Flugschein macht er erfolgreich, doch seine Brille lässt die beruflichen Träume platzen. Als Plan B entscheidet sich der damals 20-jährige für ein BWL-Studium an der

Uni Zürich. Nicht etwa, weil ihn das Studium so brennend interessiert, sondern weil es ihm den Weg in die Unternehmensberatung ebnet. Die Perspektive, Einblick in viele verschiedene Unternehmen zu erhalten, findet er verlockend.

Der Plan geht auf: Nach ersten praktischen Erfahrungen, die er während des Studiums halbtags bei IBM gesammelt hat, berät er bei PricewaterhouseCoopers Banken, die damals den Schritt an die neue elektronische Börse machen, und entwickelt die dafür nötige Software. Nach sechs Jahren wird er Partner. „Obwohl ich mich immer für Computer interessiert habe, war ich wohl nicht der Beste im Programmieren. Nach ein paar Jahren kamen meine Mitarbeitenden auf mich zu und sagten, sie organisieren ein Fest, weil sie jetzt endlich die letzten Codezeilen gelöscht hätten, die ich programmiert habe“, erzählt Kummer schmunzelnd.

Ohne ausländische Spezialisten geht es nicht

Als das Beratergeschäft von PwC an IBM verkauft wird, folgen für den Schweizer spannende Jahre beim IT-Riesen: Zwei Jahre Saudi-Arabien, zwei Wien, danach Zürich. „Auslandserfahrung hilft, die Dinge richtig einzuordnen.“ Was der heute 51-Jährige hierzulande beispielsweise vermisst, ist der Hunger nach Erfolg und die Einsicht, dass die Schweiz auf ausländische Spezialisten angewiesen ist. „Ohne sie geht es nicht. Eine Abschottungspolitik ist eine Katastrophe für Unternehmen wie das unsere“, betont der Geschäftsführer des Online-Vergleichsdienstes. Bei Comparis arbeiten Menschen aus elf Nationen mit Spezialwissen, das man in der Schweiz teilweise noch gar nicht findet. „Und wenn die Leute dann da sind, sollte man sie auch arbeiten lassen. Das Internet hält sich nicht an die gesetzlich vorgegebenen Arbeitszeiten. Wenn am Sonntag online etwas passiert, müssen wir reagieren können.“ In seinen Augen müsste die Schweiz noch stärker darauf fokussieren, Zukunftsbranchen zu unterstützen und Unternehmen im Land zu behalten.

Was sich wiederholt, wird automatisiert

Die Freude an Leistung und Veränderung sind für Paul Kummer denn auch wichtiger Teil der Unternehmenskultur. „Wir suchen Leute, denen es langweilig wird, wenn sich Arbeitsschritte ständig wiederholen. Wenn zwei Monate lang immer wieder dasselbe zu tun ist, setzen wir einen Algorithmus dafür ein.“ Ebenso wichtig ist ihm, dass seine Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen können. Als Paul Kummer die Stelle vor zwei Jahren von Gründer Richard Eisler übernahm, wurde vieles noch zentral vom Gründer geführt. Während Eisler Ende der 90er-Jahre als Pionier gezwungen war, vieles selbst zu machen, will Kummer Mitarbeitende,

die mitdenken, und auch vermehrt mit externen Spezialisten arbeiten. Die Stabsübergabe verlief dank sorgfältiger Planung gut: „Wir haben uns ein halbes Jahr Zeit genommen, um die Übergabe und die Aufgabenteilung im Detail zu besprechen. Das würde ich jedem empfehlen, der in einer ähnlichen Lage ist.“

Ideen als beständiger Motor

Heute prägt der rasche Wandel das Unternehmen. In zehn Jahren könnte das Geschäft von Comparis ganz anders aussehen als heute. Als Beispiel führt der CEO selbstfahrende Autos an. Wenn diese ihre Marktreife erlangen, braucht es vielleicht keine persönliche Autoversicherung mehr und ein Geschäftsbereich geht verloren. Bei Comparis wird deshalb laufend analysiert, was der Markt verlangt, was funktioniert und was nicht. Zweimal wöchentlich werden neue Features und Updates auf der Seite eingespielt. Das ist im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen in der Schweiz sehr viel. „Im Vergleich zu Unternehmen im Silicon Valley sind wir aber noch langsam.“ Deshalb legt Kummer Wert darauf, noch agiler zu werden und immer eine volle Ideen-Pipeline zu haben. Innovation gehört für ihn zum Business as usual. Eine wichtige Rolle spielt in dieser Beziehung auch das Networking. In der Online-Welt kommt praktisch täglich Neues auf den Markt, weshalb der internationale Austausch mit führenden Spezialisten wichtig ist, um nichts zu verpassen. Bei der Entscheidung, was aus der Ideen-Pipeline umgesetzt wird, ist der Bauch seiner Meinung nach ein schlechter Ratgeber. Lieber schaut er die Daten an, vergibt Punkte, gewichtet. Ausgewählte, besonders vielversprechende Projekte, die einen längeren Zeitrahmen benötigen, um ihr Potenzial zu realisieren, werden zu Start-ups innerhalb des Unternehmens. Sie bekommen ein bis zwei Jahre Zeit, um die Idee in die Realität umzusetzen.

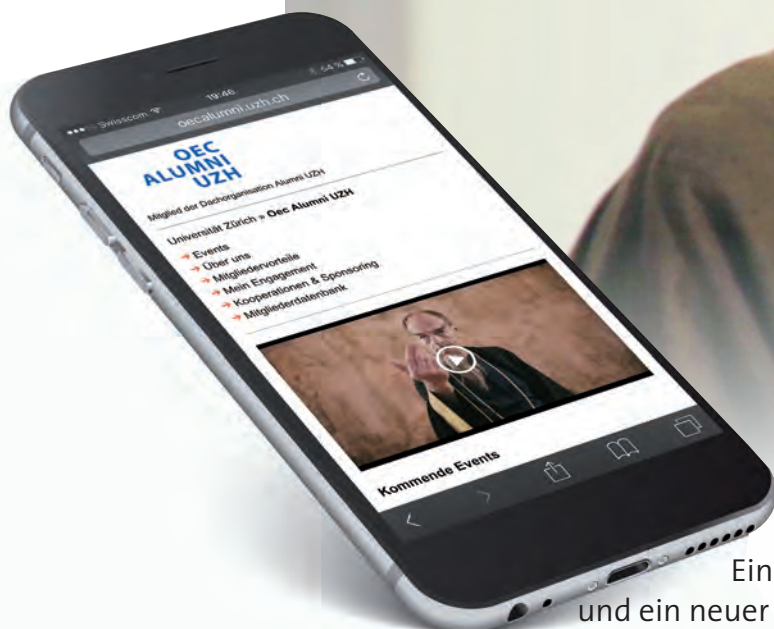
Auch privat interessiert sich Paul Kummer für alles, was mit dem Internet und der Digitalisierung zu tun hat. Seine Freizeit verbringt er aber vor allem mit seiner Familie. Und er frönt weiterhin seiner Leidenschaft, dem Fliegen: Gemeinsam mit ein paar Freunden hat er einen alten Doppeldecker. Ebenfalls etwas Zeit braucht seine kleine Schafherde. Da er in Hanglage wohnt, hat er vom Vorbesitzer seines Hauses ein gutes Dutzend Schafe übernommen, die er als Rasenmäher einsetzt. Ein Mann für pragmatische Lösungen! ●



Paul Kummer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Er startete seine berufliche Laufbahn bei PricewaterhouseCoopers, zunächst als Management Consultant, später als Partner. Danach wechselte er zu IBM, wo er die Banken- und Versicherungsberatung leitete. Zuletzt führte er als Geschäftsführer in der Geschäftsleitung von IBM Schweiz die Einheit Global Business Services. Seit 2014 ist er Delegierter des Verwaltungsrates und CEO des Online-Vergleichsdienstes Comparis.

Comparis ist der führende Online-Vergleichsdienst in der Schweiz. 85% der Internetuser in der Schweiz kennen die Plattform comparis.ch und 38% der Haushalte nutzen sie regelmässig. Das Unternehmen wächst jährlich im zwei- bis dreistelligen Bereich und hat über 100 Mitarbeitende.





Die Komm stärken – persö

Eine neue LinkedIn-Gruppe, ein neuer Web-Auftritt und ein neuer Imagefilm: OEC ALUMNI UZH setzt sich weiterhin dafür ein, den Austausch unter den Alumni zu intensivieren. Franziska Haller

OEC ALUMNI UZH erhält tatkräftige Unterstützung: Seit Mai 2016 ist Vanessa Heini neu für das Ressort Kommunikation zuständig. Die HR Marketing Spezialistin, die 2013 ihren Master in Betriebswirtschaft abschloss und heute bei KPMG arbeitet, freut sich, die Kommunikation mit den OEC Alumni in Zukunft zu intensivieren: „Vor allem im Bereich Social Media möchten wir den aktiven Austausch der Mitglieder stärker forcieren“, so Vanessa. Als eine ihrer ersten Amtshandlungen hat sie eine LinkedIn-Gruppe aktiviert. Hier sollen die Alumni in Zukunft über Aktivitäten des Vereins und Neuigkeiten an der Fakultät informiert werden. Die Online-Vernetzung erleichtert auch den Austausch untereinander. Gleichzeitig soll die persönliche Netzwerkpflge weiterhin unterstützt werden. „Social Media werden den persönlichen Austausch nicht ersetzen – sondern ergänzen. OEC ALUMNI UZH garantiert diesen auch weiterhin durch seine vielen Events und Angebote.“



Neue Webseite, neuer Imagefilm

Auch der Online-Auftritt des Vereins erhielt eine Verjüngungskur. Bereits im Dezember hat OEC ALUMNI UZH die neue Website im Design der Universität Zürich live geschaltet. Mitglieder und Nichtmitglieder können sich auf einen Blick über Events, Engagement Möglichkeiten und das Netzwerk informieren. Dem einen oder anderen wird auch bereits aufgefallen sein, dass

Neue LinkedIn-Gruppe: ehemalige Studienkolleginnen und -kollegen finden

Wir sind neu auf LinkedIn (www.linkedin.com) unter dem Gruppennamen OEC ALUMNI UZH. Die Gruppe bietet News von OEC ALUMNI UZH und der Fakultät, den direkten Kontakt zu anderen Alumni sowie Einladungen zu den beliebten Alumni-Events. Alle Alumni der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sind herzlich willkommen!

Kommunikation analog und digital

sich die neue Website mit einem Video schmückt. Der Imagefilm ist ein Gemeinschaftsprojekt von OEC ALUMNI UZH, Alumni Informatik UZH und der Geschäftsstelle Alumni. Mit viel Fleiss und Schweiß wurde der Film an einem Wochenende im Hauptgebäude der Universität



Zürich abgedreht. Sonderbewilligungen, ein junges Filmteam bestehend aus ZHdK-Absolventen, Filmprofis und UZH-Studierenden sowie viel Herzblut trugen dazu bei, dass der Film trotz geringem Budget rechtzeitig zur Promotionsfeier im Dezember 2015 fertiggestellt werden konnte. „Das Ziel des Films ist es, die Absolvierenden auf OEC ALUMNI UZH



aufmerksam zu machen. Wir möchten ihnen zeigen, dass auch nach dem Studium noch ein wertvolles Netzwerk und eine Verbindung zur Alma Mater besteht. Der Film soll dazu motivieren, dieses Netzwerk weiterhin aktiv zu pflegen“, sagt OEC ALUMNI UZH Präsident Werner Brönnimann. Nach der Filmvorführung erhielten alle eine Visitenkartenbox mit Informationen zu OEC ALUMNI UZH und einem Link zu ihrem Promotionsbild. „Die Aktion kam bei den Absolvierenden sehr gut an“, resümiert Brönnimann.

Hier geht es zum Film: www.oecalumni.ch ●



«I think luck is very important in life. Probably much more than people want to recognize.»

Prof. María Sáez Martí

Lunch with María Sáez Martí



María Sáez Martí is married and has a daughter. Born in Castellón de la Plana, Spain, she studied Economics at the University of Valencia and the London School of Economics and received a Ph.D. from the University College London after having met Ken Binmore, a leading game theorist. You know, I met the right people at the right time. I think luck is very important in life. Probably much more than people want to recognize.

María Sáez Martí is married and has a daughter. Born in Castellón de la Plana, Spain, she studied Economics at the University of Valencia and the London School of Economics and received a Ph.D. from the University College London after having met Ken Binmore, a leading game theorist. You know, I met the right people at the right time. I think luck is very important in life. Probably much more than people want to recognize.

María Sáez Martí is married and has a daughter. Born in Castellón de la Plana, Spain, she studied Economics at the University of Valencia and the London School of Economics and received a Ph.D. from the University College London after having met Ken Binmore, a leading game theorist. You know, I met the right people at the right time. I think luck is very important in life. Probably much more than people want to recognize.

María Sáez Martí is married and has a daughter. Born in Castellón de la Plana, Spain, she studied Economics at the University of Valencia and the London School of Economics and received a Ph.D. from the University College London after having met Ken Binmore, a leading game theorist. You know, I met the right people at the right time. I think luck is very important in life. Probably much more than people want to recognize.

When I asked you for an interview, you immediately invited me to your home – is that typically Spanish?

It is more common to invite people in Spain, yes. But I would say it's typically Maria. A colleague from Sweden used to say that I had a „salon“ at home. I'm not a party person, but I enjoy a relaxed conversation with friends.

What are we having for lunch?

A Spanish tortilla – but instead of potatoes I only used onions to make it lighter and sweeter.

You lived and researched in Barcelona, Stockholm and London – why did you choose to come to Zurich?

We were approached by the University of Zurich when we were in Sweden. As my husband is Italian, it was an opportunity to move closer to our families. And while many people are wary when it comes to moving their children, we thought it was a fantastic opportunity for our daughter to get to know a new culture and a new language. Switzerland is known for its good public education. I think it was a great choice for all.

What do you like about the city?

As a mother I like the fact that it is very safe and that one can walk almost everywhere. We do not have a car. The city is very clean, it is pretty and has a lively cultural life with very good concerts. I also find that the public transport system is excellent and very reliable. This allows you to plan things last minute. I like the Swiss engineering mindset.

Did you always want to become a professor?

To tell you the truth, I became an economist a little by accident. Originally I wanted to study architecture. But I am the sixth child in our family and for my parents this seemed a risky option. That's why I studied economics. Then I happened to be good in economic theory.

When did you realize that this could be your future path?

It was a natural development somehow. At the end of my studies, I was asked to join the Department of Economic Theory at the University of Valencia. Then a female professor who had studied at the

London School of Economics encouraged me to apply for a master's degree there and I was accepted. I had planned to do only a master, but ended up doing a Ph.D. on game theory at the University College London after having met Ken Binmore, a leading game theorist. You know, I met the right people at the right time. I think luck is very important in life. Probably much more than people want to recognize.

What fascinates you about your job?

When it comes to research, it is exciting when you get some unexpected results out of a very simple set of assumptions. For instance, I did some research on deadlines. You are certainly familiar with that: you have a deadline, but at the same time there are a lot of potential distractions or competing activities that can unexpectedly prevent you from working on the task with the deadline. It happens that a person who is more likely to be distracted might actually be more efficient than a person who is less prone to distractions. Being aware that they are easily distracted, these workers start working on the task earlier and as result are more likely to meet the deadline.

I also like teaching because it allows me to be in touch with young people. I find it very refreshing and enriching.

How do you integrate such outcomes into your life?

Already when posing a question that you want to do research on, there is some introspection. Why do we fail to do certain things? It is interesting to learn from the results.

Where am I likely to meet you outside of the university?

In a concert hall, a bookshop or walking in the streets. I like to discover new cities, see how people live and learn about their culture.

What was the last thing that really touched you?

The St. Matthew Passion at KKL last week. I adore Bach. This time I was particularly touched by the soprano aria „Aus Liebe will mein Heiland sterben“. It is incredible what emotions a flute, two oboes da caccia and a voice can evoke! Priska Feichter ●

FinTech im Aufwind

FinTech, die Digitalisierung von Finanzdienstleistungen, wird die Branche verändern. Das neu gegründete Swiss FinTech Innovation Lab der Institute für Banking und Finance und für Informatik übernimmt dabei eine Vorreiterrolle. Barbara Jost

Haben Sie sich auch schon geärgert über die vielen Schnittstellen Ihrer Bank- und Versicherungskontakte? Online-Banking für die Rechnungen, Papier für die Police der Krankenkasse, das Internet für Anlagetipps, und Ihr Versicherungsvertreter ruft Sie jeweils an. Das geht auch einfacher: mittels App auf Ihrem Notepad – ein Cockpit, mit dem Sie alle Ihre Kontakte und Dienstleistungen proaktiv steuern. So kann eine FinTech-Lösung in Zukunft aussehen.

„FinTech-Innovationen haben ein enormes Potenzial. Neue Anbieter und Start-ups drängen jetzt auf den Markt. Etablierte Firmen wollen ihre Interessen wahren und positionieren sich in diesen sich neu herausbildenden Ökosystemen – eine spannende Ausgangslage“, sagt Dr. Thomas Puschmann, der Leiter des Swiss FinTech Innovation Lab. Beispiele von FinTech-Lösungen sind etwa Paymit und Twint im Zahlungsbereich, der Robo-Advisor True Wealth im Anlagebereich, Crowdhouse für den Finanzierungsbereich sowie der mobile Versicherungsbroker Knip.

Die Universität Zürich sieht Thomas Puschmann als idealen Standort für das Lab, dank der schweizweit einmaligen Kombination aus Forschung und Ausbildung in den Bereichen „Fin“ und „Tech“ und dem Zugang zu einem umfassenden Netzwerk von internationalen

Universitäten und Forschungseinrichtungen. Was sieht er als wichtigste Zielsetzung des Lab? „In erster Linie wollen wir Kräfte und Interessen bündeln. Wir treiben die Forschung voran – in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten der Wertschöpfungskette, unter ihnen Banken, Versicherungen, Service-Anbieter, Behörden und Politik, die ihrerseits ihre Kompetenzen im neuen Verband Swiss FinTech Innovations gebündelt haben, und mit dem das Lab eng zusammenarbeitet.“

Auch nach Ausbildung besteht eine grosse Nachfrage. Mit den Instituten für Banking und Finance und für Informatik ist Puschmann dabei, ein Angebot an FinTech-Lehrveranstaltungen zusammenzustellen. „Im Idealfall entsteht aus einer Masterarbeit eine marktfähige Idee, die wir am Lab bis zum Prototyp weiterentwickeln. Von da ist es nicht mehr weit bis zum Start-up“, so Thomas Puschmann.

Entstanden ist die Idee zum FinTech Lab im Umfeld des Grossprojekts zum Nationalen Innovationspark, welcher auf dem ehemaligen Militärflugplatz in Dübendorf realisiert werden soll. Es bleibt weiterhin ein Fernziel, dass das Lab dereinst vom Innovationspark aus tätig sein wird. Eine symbolische Nähe zur Fliegerei besteht auf jeden Fall: das Swiss FinTech Innovation Lab ist bereits heute ready for take-off! ●

Das Swiss Finance Institute erklärt Finanzbegriffe

Was verbirgt sich eigentlich hinter FinTech? Und wie funktionieren Staatsanleihen? Die NZZ erklärt in Kooperation mit dem Swiss Finance Institute (SFI) alle zwei Wochen einen wichtigen Fachausdruck in einem Videoclip: www.nzz.ch/finanzen/nzz-finanzlexikon.

OEC ALUMNI MITGLIEDERVERSAMMLUNG

Am 12. Mai 2016 fand bei Interxion in Glattbrugg die Mitgliederversammlung 2016 statt. Neben der eigentlichen Versammlung erhielten die Mitglieder im Rahmen einer Führung einen Blick hinter die Kulissen eines der modernsten Datacenter der Schweiz. Folgende Vorstandsmitglieder wurden verabschiedet: Markus Mühlemann (Fach-Events) und Veronika Sharonova (Kommunikation). Neu in den Vorstand gewählt wurde Vanessa Heini (KPMG), sie übernimmt das Amt Kommunikation. Der Jahresbericht, die Jahresrechnung sowie der Revisorenbericht wurden von den Vereinsmitgliedern einstimmig angenommen.

NEUES STUDIENANGEBOT

Ab dem Herbstsemester 2016 erhalten Bachelor- und Masterstudierende der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät noch mehr Gestaltungsfreiheit im Studium: Die Studiengänge Wirtschaftswissenschaften und Informatik werden zukünftig in ein Haupt- und ein Nebenfach gegliedert. Mit dem Nebenfach können sich Studierende auf ein Fachgebiet spezialisieren und in ihrem CV einen Akzent setzen. Bis zum Herbstsemester 2017 ist noch ein Abschluss nach altem Reglement möglich.

AACSB-AKKREDITIERUNG FÜR WEITERE FÜNF JAHRE BESTÄTIGT

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät verfügt seit 2010 über die AACSB-Akkreditierung, einer der wichtigsten Akkreditierungen für Business Schools weltweit. Nach einer erfolgreichen Re-Evaluation wurde die Akkreditierung für weitere fünf Jahre bestätigt. Daneben ist die Fakultät seit 2009 auch EQUIS akkreditiert.

EMERITIERUNG

- 1 Prof. Urs Birchler, seit 2009 Professor für Bankbetriebslehre am Institut für Banking und Finance, wurde auf den 31. Januar 2016 emeritiert. Vormalig Direktionsmitglied der Schweizerischen Nationalbank, beschäftigte er sich auch in seiner Forschungstätigkeit an der WWF eingehend mit dem Bankensystem und den Finanzmärkten, der Regulierung und der Informationsökonomik. Den öffentlichen Diskurs prägte er auch als Autor und mit dem Wirtschaftsblog www.batz.ch.



BERUFUNGEN

- 2 Prof. Carmen Tanner Calmonte wurde auf den 1. Januar 2016 zur ausserordentlichen Professorin ad personam für Responsibility in Finance mit einem Pensum von 25% am Institut für Banking and Finance ernannt. Die promovierte Psychologin und Soziologin leitet seit 2011 die Direktion des Center for Responsibility am Institut für Banking und Finance. Zudem ist sie seit Anfang 2015 mit einem Pensum von 75% ordentliche Professorin für Wirtschaftspsychologie und Führungsethik an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen.
- 3 Dr. Pablo Koch Medina wurde auf den 1. März 2016 zum ausserordentlichen Professor ad personam für Finance and Insurance ernannt. Der promovierte Mathematiker war für verschiedene führende Versicherungsunternehmen tätig, bevor er 2010 Dozent an der UZH und der ETH wurde. Seit 2013 forscht und lehrt er am Institut für Banking und Finance der UZH und wirkt als Geschäftsleiter des Center for Finance and Insurance (CFI).
- 4 Prof. Carmit Segal wurde auf den 1. März 2016 zur ausserordentlichen Professorin ad personam für Managerial Economics ernannt. Nach ihrer Promotion an der Stanford University erhielt sie eine Anstellung als Post Doctoral Fellow für Business Administration an der Harvard Business School und wurde 2007 an der Universität Pompeu Fabra, Barcelona, zur Assistenzprofessorin ernannt. Seit



1



2



3



4

UPDATE



2011 war sie Assistenzprofessorin für Behavioral Labor Economics an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der UZH.

- 5 Dr. Agnes Bäker wurde auf den 1. März 2016 zur Assistenzprofessorin mit „tenure track“ für Management Non-Profit-Organisationen am Institut für Betriebswirtschaftslehre ernannt. Dr. Bäker arbeitete einige Jahre an der Universität Tübingen und ist seit Oktober 2015 am Institut für Betriebswirtschaftslehre der UZH tätig.



- 6 Dr. Chat Wacharamanotham wurde auf den 1. Juni 2016 zum Assistenzprofessor für Interaction Design am Institut für Informatik ernannt. Dr. Wacharamanotham promovierte an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) in Aachen, wo er seit 2009 als Research Assistant tätig war.



- NEUER INSTITUTSDIREKTOR FÜR INFORMATIK**
- 7 Seit Februar 2016 ist Prof. Abraham Bernstein neuer Direktor des Instituts für Informatik. Er ist seit 2002 Professor am Institut für Informatik und übernimmt die Stelle von Martin Glinz. Abraham Bernstein bringt vielfältige internationale Erfahrung mit und ist in diversen Gremien und Netzwerken, welche die Informatik der Schweiz bewerben.



ZU GUTER LETZT:

Nicht nur Menschen legen Wert auf Fairness: Pflanzen zwingen Pilzpartner zu fairem Verhalten

Pflanzen reagieren intelligent auf ihre Umwelt: Wenn sie die Wahl zwischen kooperativen und weniger kooperativen Pilzpartnern haben, versorgen sie letztere mit weniger Nahrung und zwingen sie damit zu verstärkter Kooperation. Aufgrund dieser Ergebnisse glauben Wissenschaftler der Universität Zürich, dass auch Pflanzen zum Testen von Markt- und Verhaltenstheorien herangezogen werden könnten. Wer mehr wissen möchte:

www.media.uzh.ch/de/medienmitteilungen/2016/Pflanzen-Pilzpartner

AGENDA

OEALUMNI UZH

21. Juli 2016
ab 20.30 Uhr
OEALUMNI Sommerparty
Seebadi-Enge, Zürich

Mehr Informationen
www.oecalumni.ch

UBS International Center of Economics in Society

22. September 2016
18.30 Uhr:
Nobelpreisträger Paul Krugman: „Can Europe Be Saved?“
Universität Zürich, Aula

7. November 2016
9.30 bis 19.30 Uhr:
UBS Center Forum for Economic Dialogue
„The Rise of the Machines“
Kaufleuten Zürich

Mehr Informationen
www.ubscenter.uzh.ch

Universität Zürich

11. Juni – 10. Juli 2016
Manifesta11 „Transactions – GELD MACHT WISSEN“
Live-Experiment des Instituts für Banking und Finance

3D-Gehirn-Projektion des Teams Neuroökonomie

Sowie weitere Ausstellungen, Performances, Konzerte und Diskussionen

Universität Zürich,
Hauptgebäude und
Künstlergasse 12

Mehr Informationen
www.manifesta11.uzh.ch



Universität
Zürich^{UZH}

executive | MBA

**Bewerbungsschluss
30. Juni 2016**

**Executive MBA
Universität Zürich:
Innovativ. Praxisbezogen.
Ganzheitlich.**

Das Executive MBA der Universität Zürich bietet höheren Führungskräften eine interdisziplinäre Management-Weiterbildung modernsten Zuschnitts mit Fokus auf Intercultural Management.

Das Programm

- konsequent berufsbegleitend**
- international**
- am Wirtschaftsstandort Zürich**
- Dauer 18 Monate**
- Beginn im August**

Studienaufenthalte

- Yale University (USA)**
- Fudan University (China)**



Interessiert? Besuchen Sie uns auf unserer Website oder fordern Sie unsere Broschüre an: +41 (0)44 634 29 87 | info@emba.uzh.ch | www.emba.uzh.ch



ZUERIHORN

SAGT ALLES



GÖTTE

BAHNHOFSTRASSE 100 – 8001 ZÜRICH