

HANS-RUDOLF GERMANN
GMC Germann
Management
Consulting

Früh investieren zahlt sich aus

Seit ihrer Krise im Jahr 2007 hat sich die Finanzbranche stetig verändert. Sie ist komplexer und destabilisierter geworden. Von ihrer Strahlkraft hat sie indes wenig eingebüsst. Noch immer wollen junge Wirtschaftsabsolventen zur CS und zur UBS. Um die «Rising Stars» der Wallstreet wird von den Instituten mit Nachdruck gebuhlt.

Das Ziel der Branche ist das gleiche geblieben: Profitmaximierung. Strengere Regulierungen führen jedoch zu neuen Herausforderungen. Ein faktisch nicht mehr existentes Bankgeheimnis oder eine Obergrenze bei der Vergütung bezeugen es. Der Kostendruck auch zulasten der Belegschaft hat ein nie dagewesenes Ausmass erreicht.

Wie kann ein Bankmanager sicher sein, dass er seinen Job behält? Er sollte gedanklich den gegenwärtigen Entwicklungen stets einen Schritt voraus sein. Für die Beschäftigten in der Finanzbranche gilt ganz allgemein, sich auf die Unsicherheiten, die neuen Anforderungen und auch die Chancen der neuen Rahmenbedingungen einzustellen.

Für Berufseinsteiger sind die genannten Prämissen noch wichtiger. Die hohen Anforderungen an die Einsteiger und der grosse «Druck von oben» kommen in jedem Gespräch zum Ausdruck. Wie soll man sich auf die veränderte Realität einstellen?

Die Erfahrung zeigt: Die Alteingesessenen gehen die Situation gelassener an. Sie setzen auf Business as usual, was konkret heisst: aussitzen und abtauchen, bis der Sturm vorübergeht. Sie geben sich keine Blössen, zeigen nach aussen möglichst wenig Emotionen und sitzen aufs Maul. Doch auch dieses Verhalten birgt seine Gefahren. Die Zurückgezogenen riskieren, im Sturm unterzugehen. In Gesprächen zur Standortbestimmung wird oft deutlich, dass zu spät gehandelt wurde. Im kontinuierlichen Austausch kann hier vorgebeugt werden.

Dem Branchenneuling wie dem gestandenen Banker sei geraten, aufgeweckt zu antizipieren. Mehr von dem zu machen, was funktioniert. Sie sollen Trends und Auswirkungen im Bankbusiness analysieren und Optionen ausloten. Vorteilhaft ist auch, das Verhalten und die Aktionen der Politik und des Bankmanagements international, national und lokal zu beobachten und die Konsequenzen für das Geschäft und die Kunden zu beurteilen. Schliesslich gilt es, das Verhalten des direkten Vorgesetzten und seines Netzwerks mit Helikopter-View-Qualitäten wahrzunehmen. Viele machen dies unbewusst. Ansatzpunkte von aussen werden immer sehr geschätzt, und gewandtes politisch-taktisches Verhalten kann in gewissen Situationen «überlebenswichtig» sein.

Letztlich gilt für beide Fälle, in die (ungewisse) Zukunft zu investieren. Dabei haben sich Coachings zur Überprüfung zentraler persönlicher Werte und Überzeugungen etabliert. Sie haben einen grossen Einfluss auf die geistige und die körperliche Gesundheit. Coachings zur Standortbestimmung beziehungsweise zum persönlichen Talent-/Ressourcenmanagement sind in der Regel sehr zielführend und helfen zu erkennen, ob der momentane Arbeitgeber, der Vorgesetzte oder sogar die Funktion die richtigen sind.

Diverse weitere Möglichkeiten stehen jedoch genauso zur Diskussion: einen Plan B entwickeln, eine Auszeit nehmen, Out-/Newplacement, Selbständigkeit. Individuell kann im Gespräch der erste Schritt zu einer Neuausrichtung angegangen werden. Es ist nie zu früh, mit einem unabhängigen Sparringpartner die verschiedenen Alternativen zu erörtern und den Blick über den Tellerrand zu wagen.

Eigene Talente fördern

Die Kundenvielfalt spiegelt sich auch in der Belegschaft. Vermehrt kommen Berater mit spezifischem Hintergrund zum Zug.

CHRISTOPH BRUNNER

Hoch qualifizierte Mitarbeitende sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für jeden Arbeitgeber und für Banken besonders. Erst sie ermöglichen es, auch in einem veränderten und anspruchsvolleren Umfeld besten Service und Beratung mit massgeschneiderten Lösungen zu erbringen – Mehrwert, den der Kunde auch abzugelten bereit ist.

Angesichts der strategischen Bedeutung der Ausbildung verstärkt die Branche ihre Bemühungen in diesem Bereich schon seit Jahren. Massive Anstrengungen gelten vor allem einer verbesserten Ausbildung der Berater. So wurde viel in Ausbildungsprogramme und Zertifizierungsverfahren investiert.

Schneller Draht zu Fachwissen

Die verstärkten Bemühungen sind auch als Antwort auf die gestiegenen Anforderungen im Privatkundengeschäft zu sehen. Die komplexeren Finanzmärkte, die engmaschigere Regulierung und die grösseren Kundenbedürfnisse verlangen den Beratern mehr ab als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Exemplarisch lässt sich das anhand der gestiegenen Ansprüche der Kunden illustrieren. So sind Kunden heute oft kritischer, anspruchsvoller und besser informiert. Gleichzeitig fordern sie einen unkomplizierten und schnellen Zugang zu Fachspezialisten. Viele Kunden haben durch die Finanzkrise zudem Vermögensverluste erlitten und sind verunsichert. Die Berater sind daher gefordert, mit einem transparenten und verbindlichen Beratungsprozess das Vertrauen zurückzugewinnen. Dazu gehört eine langfristige individuelle Finanzplanung. Nur so gelingt es, dass die Kunden ihre finanziellen Ziele erreichen.

Für die Berater heisst das, dass sie auch über eine hohe Sozialkompetenz verfügen müssen. Denn je nach Alter, Geschlecht, kulturellem Hintergrund und Lebenssituation sind die Ansprüche des Kunden ganz unterschiedlich. Diese muss ein Berater verstehen. Die Vielfalt der Kunden spiegelt sich daher im Idealfall auch in der Belegschaft. Deshalb gibt es Bestrebungen, verstärkt Berater mit spezifischem Hintergrund zu rekrutieren.



BILD: MARTIN RUETSCHI/KEYSTONE

Chancen zu nutzen, gelingt nur mit gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitenden.

Für jede Vermögensverwaltungsbank ist ein umfassendes Schulungsangebot von strategischer Bedeutung. Die Credit Suisse bietet daher allen ihren Kundenberatern ein breites Spektrum von Schulungen an: extern und intern, von mobil verfügbaren E-Learning-Tools bis hin zum klassischen Präsenztraining. Inhaltlich fokussieren die Programme auf Vermittlung von Beratungswissen sowie auf regulatorische Aspekte und Themen. Als Resultat setzt die CS pro Jahr rund 40 000 Trainingstage im Privatkundengeschäft ein, mit steigender Tendenz.

In der Durchführung der Trainings spielt der aktive Einbezug der Manager eine tragende Rolle, einerseits zur eigenen Weiterbildung, andererseits werden dadurch die Trainingsergebnisse nachhaltig im Beratungsalltag verankert. Denn ein zentraler Eckpfeiler erfolgreicher Schulung ist der Wissenstransfer, auch über Bereichsgrenzen und Regionen hinweg. Wichtig für den Erfolg der Ausbildungsbemühungen ist ausserdem der Bezug zur Praxis. So werden etwa Kundengespräche simuliert und Videoschulungen eingesetzt.

Besonders wichtig sind die interne Mobilität und die Förderung eigener Talente. Mitarbeitende haben so nicht nur die Möglichkeit, Erfahrungen in verschiedenen Abteilungen der Bank zu sammeln und so ihren Horizont zu erweitern. Es wird ihnen auch eine attraktive berufliche Perspektive eröffnet. Beispielsweise bildet die CS über ihre Young-Talents-Initiative kontinuierlich Lehrlinge zu Kundenberatern aus und übernimmt sie in die Linie.

Auf die gestiegenen Kundenansprüche hat die Branche zudem mit einer zunehmenden Spezialisierung ihrer Dienstleistungen reagiert, so in unserem Fall in der Schweiz die Hypotheken-Centers, deren Mitarbeitende speziell ausgebildet werden. Neben Hypothekarspezialisten kann heute ein Kunde auch auf das Fachwissen von Finanzplanern, Erbschaftsberatern und Steuerexperten zurückgreifen.

Zertifizierung als Best Practice

Um die Qualität der Beratung zu verbessern und zu sichern, hat die Credit Suisse als erste Bank der Schweiz ein obligatorisches Zertifizierungsprogramm für ihre Kundenberater eingeführt.

Heute ist die Zertifizierung als Best Practice anerkannt und ist Teil branchenweiter Bestrebungen, sich durch anerkannte und umfassende Aus- und Weiterbildung qualitativ von Dritten abzugrenzen. Gleichzeitig wird damit das wichtigste Gut der Branche, nämlich das Kundenvertrauen, gestärkt. Letztlich trägt dies auch zur Stärkung des Finanzplatzes Schweiz bei.

Christoph Brunner, Leiter Private & Wealth Management Clients Switzerland der Credit Suisse.

Intensiver Wettbewerb am Weiterbildungsmarkt

Kaum ein Thema, zu dem nicht irgendwo in der Schweiz ein Zertifikats-, Diplomkurs oder ein Masterlehrgang angeboten wird.

CHRISTOPH LENGWILER

Das Angebot der Fachhochschulen ist beeindruckend. Kaum ein Thema, zu dem nicht irgendwo in der Schweiz ein Zertifikatskurs (CAS), ein Diplomkurs (DAS) oder ein Masterlehrgang (MAS) absolviert werden kann. Offensichtlich spielt der Markt. Die Schulen identifizieren Themen und Trends und setzen sie in innovative Weiterbildungsangebote um. Sie können so ihre Kapazitäten besser auslasten, Wissen transferieren und Geld verdienen und schaffen gleichzeitig Nutzen.

Umgekehrt entsteht tendenziell ein Überangebot. Jeder neue Lehrgang konkurrenziert direkt oder indirekt das bestehende Programm, wodurch die durchschnittliche Auslastung der Lehrgänge sinkt – im Finanzbereich noch verstärkt durch die schwieriger gewordene Ertragslage respektive die Zurückhaltung der Arbeitgeber bei der Bewilligung und der Finanzierung externer Weiterbildung.

Auslastung sinkt

Wenig oder nicht profitable Lehrgänge werden lange am Leben gehalten – aus Imagegründen oder weil sie noch Deckungsbeiträge liefern. Gefördert wird diese Entwicklung, weil das Weiterbildungsgeschäft immer kurzlebiger wird. Über die Durchführung eines Lehrgangs mit tiefem Anmeldestand muss einige Wochen vor Kursstart entschieden werden. Es bleibt dann nur noch auf Anmeldungen in letzter Stunde zu hoffen.

Um die Auslastung zu verbessern und den Marktbedürfnissen besser Rechnung zu tragen, schaffen die Hochschulen vermehrt modularisierte Angebote mit mehreren Zertifikatskursen, die sich dann zu Diplom- oder Masterabschlüssen kombinieren lassen. Auch setzen sie verstärkt Methoden des E-Learning (mit weniger Präsenzunterricht) ein. Auch die neuen Medien schaffen Zugang zu Angeboten, die auf Selbststudium ausgerichtet sind. Die Werbung wird intensiviert, und mit Social Media werden neue Kanäle genutzt, um auf sich aufmerksam zu machen.

Kursinteressierte profitieren von dieser Vielfalt, auch wenn es nicht einfacher wird, sich einen Überblick zu verschaffen. In manchen Weiterbildungslehrgängen kommen Absolventinnen und Absolventen in den Genuss relativ kleiner Klassengrössen und einer regen Interaktion mit den Lehrpersonen.

Die Arbeitgeber profitieren, weil die Qualität der Mitarbeitenden steigt, jedoch sehen sich Unternehmen mit steigenden Weiterbildungsbedürfnissen konfrontiert. Lebenslanges Lernen ist für beide wichtig. Gleichzeitig wird Weiterbildung für viele Arbeitnehmer zum «Lifestyle», den die Arbeitgeber nur beschränkt nachvollziehen können. Um gute Mitarbeitende zu behalten, müssen sie ihnen entgegenkommen und Weiterbildungen erlauben, die unter Umständen für den jeweiligen Job nicht zwingend notwendig sind. Das erklärt die Kritik von Arbeitgebern, Weiterbildungsangebote würden «künstliche Bedürfnisse» schaffen, seien Kostentreiber und brächten zu wenig direkten Nutzen.

Konkurrenz in der Forschung

Die Fachhochschulen sind selbstverständlich nicht nur in der Weiterbildung, sondern auch in der Ausbildung (Bachelor/Master) und in der Forschung dem Markt ausgesetzt – nicht nur untereinander, sondern auch gegenüber den Universitäten. Bildungspolitiker monieren, die beiden Hochschultypen würden sich immer mehr annähern. Dabei wird übersehen, dass diese Tendenz auch mit der Angleichung der Rahmenbedingungen zu tun hat: Der Bund öffnet seine Fördergefässe für die Forschung zunehmend für beide. Die traditionell für Fachhochschulen vorgesehenen Mittel der KTI (Kommission für Technologie und Innovation) werden zunehmend von Universitäten abgeholt, die ebenfalls um anwendungsorientierte Praxisprojekte werben. Und: Der Schweizerische Nationalfonds fördert neu auch anwendungsorientierte Grundlagenforschung, für die sich ebenso Fachhochschulen bewerben können.

Beide Hochschultypen haben als Folge davon mit ihren Projekteingaben den gleichen Massstäben zu genügen, wenn sie Erfolg haben wollen. Es ist somit der Wettbewerb um die Forschungsmittel, der die Konvergenz von Unis und Fachhochschulen antreibt.

Christoph Lengwiler ist Professor und Leiter des IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

IFZ – konsequente Marktorientierung

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft ist einer der bedeutendsten Weiterbildungsanbieter im Finanzsektor. Der Erfolg beruht auf strikter Marktorientierung: **Die Weiterbildungen werden zusammen mit der Wirtschaft entwickelt,** so zum Beispiel vor zwei Jahren mit profilierten Persönlichkeiten aus der beruflichen Vorsorge ein MAS Pensionskassen-Management.

Auf Frühjahr 2014 ist in Zug und Lugano ein neuer Zertifikatskurs CAS Commodity Professional geplant, realisiert mit der Zug Commodity Association (ZCA) und der Lugano Commodity Trading Association LCTA.

Angeboten werden auch Inhouse-Schulungen, die vermehrt nachgefragt werden. Ein Beispiel ist ein massgeschneiderter Zertifikatskurs CAS Vermögensberatung für die Raiffeisen-Gruppe. Im Frühjahr soll ein Diplomkurs DAS für angehende Bankleiter folgen. **Neu hat das IFZ die Verantwortung für einen MAS im Bereich Wirtschaftskriminalität übernommen:** Der nächste Lehrgang des MAS Economic Crime Investigation startet Mitte Oktober in Luzern.