

«Digitales Wissen ist heute Pflicht»

Prof. Andreas Dietrich, Co-Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen IFZ der Hochschule Luzern, spricht über wachsende Ansprüche in Banking und Finanzmanagement und legt unter anderem grossen Wert auf Methodenkompetenz.

Nach Weissgeldstrategie, Regulierung und Compliance bestimmen Technologisierung und Automatisierung den Wandel im Banking. Das verändert die berufliche Laufbahn und die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung. Wie, erklärt Professor Andreas Dietrich, Co-Leiter des IFZ der Hochschule Luzern.

Herr Dietrich, was leitet sich aus der Digitalisierung für die zukünftige Aus- und Weiterbildung ab, für die Schulen, wo sehen Sie Handlungsbedarf?

Im Bachelor-Lehrgang wird das Digitalisierungsthema in verschiedenen Modulen immer wieder aufgenommen. Im Master-Programm arbeiten wir zusätzlich mit Modulen, die vertieft auf einzelne digitale Entwicklungen eingehen, wie zum Beispiel Blockchain oder Analytics. Auch führen wir beispielsweise seit drei Jahren einen halbjährigen spezifischen Kurs Digital Banking durch; er war bislang stets ausgebucht.

Mit welchem Inhalt setzen sich diese Programme auseinander?

Wir zeigen die wichtigsten Implikationen der Digitalisierung für die einzelnen Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationskanäle auf, beschäftigen uns mit Best-Practice-Beispielen von Banken im In- und Ausland und besuchen das Ökosystem von London, Berlin oder dem Crypto Valley. Wir vermitteln aber auch Methoden-Know-how, indem Studenten beispielsweise nach dem Design-Thinking-Ansatz eine konkrete Fintech-Business-Idee umsetzen müssen, bis hin zum Bau eines Prototyps.

«Studenten setzen eine konkrete Fintech-Business-Idee um, bis hin zum Bau eines Prototyps.»

Als Dozent mit Schwerpunkt Digitalisierung und Crowdfunding sind Sie ein Vorreiter dieser Themen. Was hat Sie auf die Idee gebracht?

Ich bin natürlich nicht der Einzige, der sich diesen Themen widmet. Aber es stimmt, ich bin früh darauf gestossen. Wer sich mit Geschäftsmodellen, Innovationen und Strategien auseinandersetzt, befasst sich fast automatisch schon länger mit der Digitalisierung. Bereits vor zehn Jahren war klar, dass sie eine der nächsten zentralen Entwicklungen auch im Banking sein wird. Wichtig aus Sicht einer Hochschule ist, dass die aktuelle Forschung auch in den Unterricht einfließen kann und dadurch das Wissen in die Praxis transformiert werden kann.

Die Universitäten betreiben tendenziell Grundlagen- und die Fachhochschulen angewandte Forschung. Gilt diese Unterscheidung immer noch?

Im Prinzip ja, wobei es einen Zwischenbereich gibt, bei dem sich Fachhochschulen mehr in die Grundlagen- und Universitäten mehr in die angewandte Forschung bewegen. Bei gewissen Digitalisierungsthemen sind die Fachhochschulen früher aktiv geworden. Doch die Universitäten haben ebenfalls stark aufgerüstet.

Man sagt, das Banking – auch in der Schweiz – habe die Digitalisierung spät entdeckt, die Industrie sei viel weiter. Deckt sich das mit Ihrer Beobachtung?

Jein, so schlecht, wie es oft dargestellt wird, stehen die Banken nicht da. Sie nehmen vieles auf, was an Innovation entsteht, und entwickeln auch eigene Ideen. Aber es gibt nicht die Bank, die alles hat. Interessante Projekte sind in der ganzen Branche gestreut. Zudem: Die Digitalisierung ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Das wird die Finanzbranche noch sehr lange stark beschäftigen.

Was sind Beispiele für solche Projekte?

Eines ist der Versuch, die Handelsfinanzierung auf die Blockchain zu bringen,



Andreas Dietrich: «Digitalisierung ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Das wird die Finanzbranche noch lange beschäftigen.»

Zur Person

Prof. Andreas Dietrich (42) ist seit 2008 als Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern aktiv. Im September 2017 hat er zusammen mit Linard Nadig die Nachfolge von Institutsleiter Christoph Lengwiler übernommen. Während Nadig den Bereich Accounting und Controlling abdeckt, ist Dietrich für die Aus- und Weiterbildung in Banking und Finance zuständig. Sein Schwerpunkt sind Themen des Digital Banking und des Crowdfunding. Andreas Dietrich studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen und doktorierte ebenfalls an der HSG in Banking und Corporate Finance.

wie es UBS mit einem internationalen Konsortium vorantreibt. Ein anderes ist der Einsatz von Chatbots bei Credit Suisse in verschiedenen Gebieten. Immer mehr arbeiten Finanzhäuser auch mit Fintechs zusammen. Diese haben viel Know-how und Innovationskraft, während die Banken die Kunden haben.

Welche Kompetenzen braucht der Banker von morgen?

Es gibt Bereiche, die von der Maschine vermutlich besser bewältigt werden können. Deshalb braucht es Kompetenz auf Gebieten, auf denen der Mensch langfristig unersetzlich bleibt. Fachwissen gehört dazu, aber auch analytisches, methodisches und vernetztes Denken. Hinzu kommen weiche Faktoren, Empathie, Sozialkompetenz: Wie interagiere ich im Team, mit den Stakeholdern wie Kunden, Behörden etc.

«Lebenslanges Lernen war noch nie so aktuell, aber auch noch selten so spannend.»

Wie gut muss eine ambitionierte Person im Finanzsektor neue Technologien verstehen und damit umgehen können?

Es geht vor allem um das Verständnis der Einsatzmöglichkeiten für technologische Innovationen, etwa: Was bietet die Blockchain, in welchen Gebieten kann Machine Learning eingesetzt werden – und wo sind die Grenzen, welche Entwicklungen sind im Gang, und wie können sie genutzt werden? In diesem Zusammenhang braucht es auch Kenntnisse über das rechtliche Umfeld: Was

ist überhaupt erlaubt, wie sieht es in Bezug auf den Datenschutz aus? Die Digitalisierung ist ein riesiges Chancenprojekt, wozu auch der Umgang mit dem Wandel, mit den Mitarbeitern gehört, das Change Management: Wie begleitet man eine Um- oder eine Neuorganisation, wie verändert sich das Jobprofil, wie bereitet man die Beschäftigten darauf vor und nimmt sie mit? Die Praxis stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität. Lebenslanges Lernen war noch nie so aktuell, aber auch noch selten so spannend.

Kommen Studien- und Kursabgänger, die sich digitales Wissen angeeignet und vertieft haben, in der Praxis auch zum Zug?

Das bisherige Feedback ist ausgezeichnet – das Gelernte kann oft sehr gut umgesetzt werden. Selbstverständlich kommt es zuweilen aber auch zu Enttäuschungen. Man steigt inspiriert und mit vielen neuen Ideen ins Berufsleben ein oder kehrt dahin zurück und stellt fest, dass in der Praxis das Tempo vielleicht nicht so hoch ist, wie man es sich vorgestellt hat.

Wohin zieht es allgemein Absolventinnen und Absolventen der Aus- und Weiterbildung in Banking und Finance?

Unter den Bachelor- und den Master-Absolventen schlägt ungefähr die Hälfte den klassischen Weg zu Banken ein, zu den Grossbanken, aber auch zu Kantonalbanken. Die andere Hälfte wählt den Finance-Bereich: Hedge Funds, Berater im M&A-Bereich, Unternehmensfinanzierung, Private Equity. In der Weiterbildung ist die Auswahl enger. Die meisten machen sich fit fürs Unternehmen, für das sie bereits arbeiten. Einige nutzen eine Weiterbildung aber auch als Sprungbrett für neue Aufgaben innerhalb einer Organisation oder für eine neue Stelle.

Was ist weniger oder nicht mehr gefragt?

Zweijahresprogramme für allgemeines Bankmanagement haben es derzeit eher schwer. Der Trend geht in Richtung kürzere Lehrgänge und Modularisierung. Aus einem breiten Portfolio von Kursen kann man je nach Interesse und Bedürfnis das Zutreffende auswählen. Es ist auch möglich, zwischen zwei CAS, also selbständigen Lehrgängen, eine Pause einzulegen. Diese Personalisierung der Angebote kommt sehr gut an.

Fördern Modularisierung und immer kürzere Lehrgänge nicht die Spezialisierung, und der Blick fürs Ganze leidet?

Dem versuchen wir mit einzelnen allgemeinen Lehrgängen entgegenzuwirken, beispielsweise dem CAS Gesamtbanksteuerung, der ein breites Spektrum ab-

deckt. Beim Lehrgang MAS Bank Management ist dieser Teil obligatorisch. Darauf aufbauend haben Studenten die Wahl, ob sie in Richtung digitales Banking, ins Anlage- oder zum Beispiel ins Firmenkundengeschäft gehen.

Wie findet man in der Fülle von Angeboten und diversen Schulen das Richtige?

Indem man sich zunächst die Frage stellt: Ist eine Aus- oder Weiterbildung sowohl praxisorientiert als auch wissenschaftlich fundiert? Eine weitere Frage lautet, wie innovativ eine Schule oder ein Institut bei den Themen Banking, Treasury, Corporate Finance etc. ist. Lanciert sie neue Angebote, stehen Personen dahinter, die Projekte durchführen und praxisanerkannt sind? Und schliesslich: Wie ist die Schule selbst, ihr Branding, ihre Marktposition?

«Der Trend geht in Richtung kürzere Lehrgänge und Modularisierung.»

Macht eine Banklehre noch Sinn, oder tendiert auch das Banking zur Überakademisierung?

Eine Banklehre ist nach wie vor sinnvoll, wenn immer möglich kombiniert mit einer Berufsmatura, was später den Weg zum Bachelor offenlässt. Überakademisierung ist ein harter Begriff und negativ behaftet. Denn wir müssen schon sehen: Das Bankwesen ist komplexer geworden, und entsprechend wachsen auch die Anforderungen.

Wie setzt sich diese Entwicklung fort?

Das Tempo bleibt in jedem Fall hoch. Bei Themen wie Artificial Intelligence, Machine Learning oder Blockchain stehen wir erst am Anfang.

Was leitet sich daraus für die Lehre ab?

Bildung und Wissenschaft sind relativ stark nach Westen orientiert. Dabei kann man auch von Asien viel lernen. Ein Thema ist die Plattformökonomie. In China betreiben Alibaba und Tencent eine Plattform, über die nicht nur das Online-Shopping läuft. Viele andere Dienstleistungen sind daran angehängt: Transport, Finanzierung, Gesundheit usw. In der Schweiz ist für KMU etwas Ähnliches am Entstehen. Aber die meisten Unternehmen treiben weiter ihre eigene spezifische Plattform voran. Da liegt noch viel Potenzial brach.

INTERVIEW: HANSPETER FREY

KOMMENTAR

Fit für die Zukunft

Welches Rüstzeug braucht der Banker von morgen?

Am Anfang war eine Bank ein Tisch (auf Italienisch «banco»), an dem Geld gewechselt wurde. 1928, im Geburtsjahr der «Finanz und Wirtschaft», war sie dann ein imposantes Gebäude. Heute verschwinden Banken aus Gebäuden und begeben sich in die Wolken, in die Cloud, und manche Kundenberater sowie Asset-Manager werden durch Roboter ersetzt. Welches Rüstzeug kann eine wissenschaftliche Hochschule unter diesen Umständen den Bankerinnen und Bankern der Zukunft mitgeben?

Vor dem Hintergrund des rasanten Wandels in der Finanzindustrie muss er oder sie vor allem die grundlegenden Funktionen des Finanzmarktes verstehen und die Umsetzung dann an die jeweiligen technologischen Möglichkeiten anpassen können. Es reicht nicht zu wissen, was eine Obligation, eine Aktie, ein NDF (Non-Deliverable-Forward) oder ein Barrier Reverse Convertible ist. Sondern man muss verstehen, welche Funktion diese Instrumente haben, da in kürzester Zeit andere die gleiche Funktion besser erfüllen könnten. Solche grundsätzlichen Funktionen sind Zahlungsverkehr, Wertaufbewahrung, Beteiligung am Produktivkapital, Versichern, Spekulieren etc.

Auch ist es nicht genug, nur das zu lernen, womit die gegenwärtige Generation von Bankern gerade am Arbeitsmarkt reüssiert. Das erleichtert zwar den Berufseinstieg, wird aber über kurz oder lang unbedeutend. So waren vor der Finanzkrise mathematische Kenntnisse zur Bewertung von Derivaten sehr begehrt, jetzt sind es eher psychologische Kenntnisse über die Kunden und die Märkte.

Wichtiger ist es zu lernen, wie man lernt, damit man jederzeit auf der Höhe der gegenwärtigen Methoden bleibt. Das heisst, man muss durch das Erststudium einen Überblick über die verschiedenen Aspekte des Banking erlangen und lernen, wie man das sich ändernde Fachwissen im Laufe der Zeit auffrischt. Weil sich mit der Technologisierung auch das Lernen stark geändert hat, ist dieses keine Frage des Geldes mehr (für Bücher oder Kursgebühren usw.), sondern eine Frage der Motivation.

Im Internet gibt es hervorragende Kurse, die alle Aspekte des Banking abdecken. Die Schwierigkeit ist eher, aus der Fülle des Angebots das wirklich Relevante herauszufiltern. Wer zudem während des Studiums ein Netzwerk an Beziehungen aufbauen will, sollte immer mal wieder an einer Hochschule studieren, um sein Wissen und sein Beziehungsnetzwerk zu erneuern.

Wer also Interesse am Beruf des Bankers hat, weiss, wie man lernt, und die grundsätzlichen Funktionen des Finanzmarktes versteht, bleibt sein ganzes (Berufs-)Leben am Ball und kann seine Fähigkeiten jederzeit in einer Bank oder in ganz neuen Finanzinstitutionen entfalten.



Prof. Thorsten Hens, Institut für Banking und Finance der Universität Zürich