

# Anforderungen an Arbeitnehmer im Bankensektor steigen

**Die Umfragen der Hochschule Luzern bei Geschäftsleitungsmitgliedern von Schweizer Retailbanken zeigen ein klares Bild: Unternehmerisch denkende und gut ausgebildete Mitarbeitende zu gewinnen, ist eine zentrale Herausforderung für Banken. Zudem versuchen Banken, sich gegenüber der Konkurrenz vermehrt über den Ausbildungsgrad ihrer Mitarbeitenden zu profilieren. Neue Ausbildungskonzepte sind gefragt.**

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft befragte im Rahmen der Retail-Banking-Studie 2012 rund 180 Geschäftsleitungsmitglieder von Schweizer Banken nach den zentralen Herausforderungen im Bankgeschäft. Wenig überraschend wurden sinkende Zinsmargen, eine Erhöhung des Ertragsdiversifikationsgrades oder die zunehmende Regulierung als Herausforderungen genannt. Neben diesen klassischen Kosten- und Ertragsorgen rückten die Banken auch die Rolle von Mitarbeitenden in den Fokus. So wurde die «Rekrutierung von guten, unternehmerisch denkenden Mitarbeitenden» als zweitwichtigste Herausforderung – direkt nach der Margenerosion – eingestuft. Knapp 90% der Befragten weisen dieser Herausforderung eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Die Qualität der Mitarbeitenden scheint für Finanzdienstleister somit zentral zu sein. Diese Erkenntnis wird untermauert durch die Aussage, dass sich 73% der befragten Führungspersonen mit «steigenden Aus- und Weiterbildungsanforderungen an Mitarbeitenden» konfrontiert sehen.

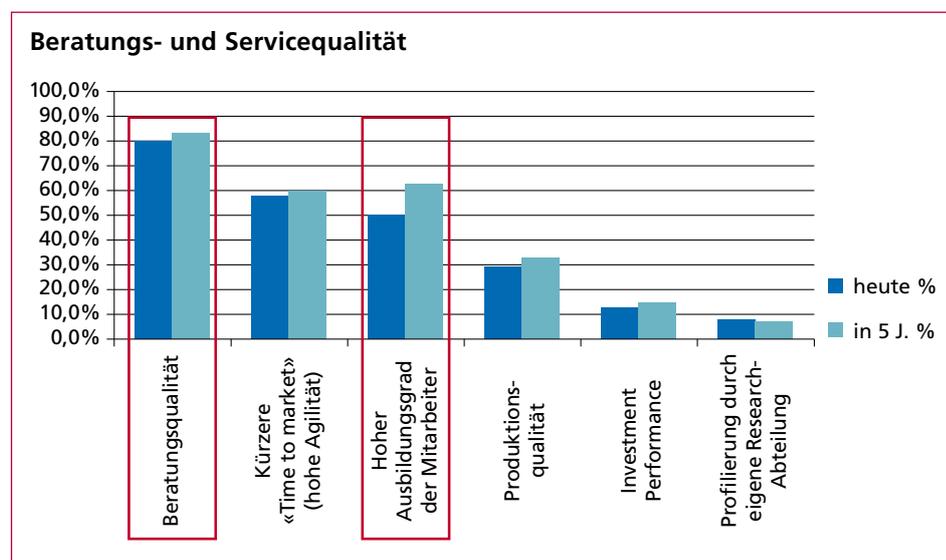
## Banken profilieren sich über den Ausbildungsgrad der Mitarbeitenden

Gründe für diesen steigenden Fokus auf die Mitarbeitenden und deren Ausbildung liegen mitunter in den Differenzierungsstrategien von Banken. In der IFZ Retail-Banking-Studie 2013 betrachten die circa 150 befragten Geschäftsleitungsmitglieder von Banken die Beratungsqualität als einen der wichtigsten Differenzierungsfaktoren (s. Abb.). Die-

ser Aspekt wird gemäss Angaben der Bankenvertreter in den nächsten fünf Jahren sogar noch weiter an Bedeutung gewinnen und ist das meistgenannte Differenzierungsmerkmal der Zukunft. Wollen sich die Banken über die Kundenberatung respektive über die Beratungsqualität differenzieren, müssen sie entsprechend in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden investieren. Heute differenzieren sich nach eigenen Angaben rund 50% der Befragten über den Ausbildungsgrad der Mitarbeitenden. Dieser Aspekt wird – wohl nicht zuletzt vor dem Hintergrund der neuen Regulierungen – zukünftig noch wichtiger. Die Kosten für die entsprechenden Ausbildungen sind sicherlich hoch, jedoch notwendig und lohnenswert. Gerade in Zeiten von Kosteneinsparungen, sinkenden Margen und anspruchsvollem Wettbewerb scheint ein klares Bekenntnis zur Ausbildung und Mitarbeiterförderung essenziell.

## Der Wandel hinter der Kulisse

Nicht nur an der Beratungsfront, sondern auch hinter den Kulissen steigen die Ansprüche an die Mitarbeitenden markant. Hier lassen sich im Wesentlichen zwei Einflussfaktoren identifizieren: Erstens steigt die Komplexität des Bankgeschäfts, beispielsweise aufgrund von regulatorischen Veränderungen, zweitens – und damit zusammenhängend – wird die Wertschöpfungstiefe vermehrt reduziert, indem Banken Abwicklungsprozesse wie zum Beispiel den Zahlungsverkehr oder die Wertschriftenabwicklung auslagern. Diese Entwicklungen führen dazu, dass Banken und banknahe Betriebe spezifisches Wissen von Fachpersonen wie Juristinnen und Informatikern benötigen. Dazu sind Mitarbeitende erwünscht, welche Veränderungen im Kundenverhalten verstehen, technologische Möglichkeiten in sinnvolle und kundenorientierte Lösungen umsetzen können und Prozesse kosteneffizienter



Differenzierung im Bereich der Service- und Beratungsqualität (Quelle: IFZ Retail Banking Studie 2013)



Für Interessierte, welche sich auf Masterstufe umfassender mit Banken und Finanzmärkten beschäftigen möchten, bietet sich der **Master of Advanced Studies in Bank Management** an. Die zweijährige Ausbildung richtet sich spezifisch an Führungs- und Nachwuchskräfte bei Finanzdienstleistern. Er ist wie ein MBA generalistisch ausgerichtet, geht jedoch auf die aktuellen Besonderheiten im Finanzsektor ein. Er eignet sich für Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen und Universitäten, welche über mehrere Jahre in einem oder mehreren Bankinstituten Praxis erworben haben. Der Lehrgang bereitet ambitionierte Führungskräfte und Nachwuchsleute für segments- und bereichsübergreifende Aufgaben vor und rückt die Herausforderungen der regionalen Vertriebs- sowie Marktverantwortung in den Vordergrund.

gestalten. Parallel zur Komplexität des Bankgeschäfts steigen somit auch die Anforderungen an Mitarbeitende auf dem Finanzplatz Schweiz.

### Neue Ausbildungskonzepte gefragt

Es akzentuieren sich somit zwei Trends: Erstens, die Anforderungen an Mitarbeitende an der Front steigen, da sich Banken vermehrt über die Beratungsqualität differenzieren wollen. Zweitens, Finanzdienstleister suchen im Bereich von Backoffice-Mitarbeitenden teilweise Fachpersonen aus branchenfremden Bereichen wie Recht, IT oder Marketing. Es ist somit im Interesse der Banken, diese Veränderungen aktiv zu begleiten und Mitarbeitende bei der Weiterbildung zu unterstützen. Einmal mehr wurde in den Befragungen des IFZ verdeutlicht, dass die Mitarbeitenden im Geschäft mit Finanzdienstleistungen absolut zentral sind.

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ hat mit dem **CAS Fundamentals in Banking** den schweizweit ersten Ausbildungslehrgang lanciert, welcher sich an Fachspezialisten ohne Banking-Hintergrund wendet. Der Kurs vermittelt berufstätigen Spezialistinnen und Spezialisten von Banken, Beratern und Service-Lieferanten der Finanzbranche die Grundlagen der Finanzmärkte und des Bankgeschäfts. Der Studiengang ist stark auf die Einbettung aktueller Themen bedacht und nimmt auf technologische Trends, Produktinnovationen und neue Geschäftsmodelle Bezug. Der Zertifikatskurs besteht aus total 14 Tagen Basisausbildung plus einer 4-tägigen, individuellen Vertiefung und startet im September 2014.

**Detaillierte Informationen zu den Ausbildungslehrgängen finden Sie unter [www.hslu.ch/weiterbildung](http://www.hslu.ch/weiterbildung)**



Prof. Dr. Andreas Dietrich



Simon Amrein

Aus Sicht von Bildungsinstitutionen wie Universitäten und Fachhochschulen gilt es ebenfalls, diesen Trends Beachtung zu schenken und entsprechende Bildungsangebote für Mitarbeitende in der Finanzbranche bereitzustellen. Dies einerseits auf Managementstufe, um für technologische und regulatorische Veränderungen gewappnet zu sein, andererseits sind aber auch Angebote für gut qualifizierte Fachspezialisten ohne Bankfachhintergrund gefragt und nötig.

Prof. Dr. Andreas Dietrich und Simon Amrein, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ