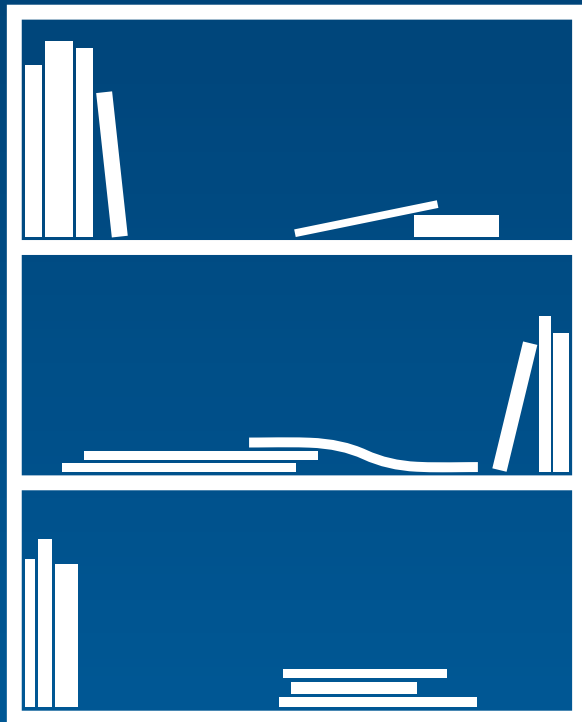




School of
Management and Law

Schlussbericht
Finanzdienstleistungsbranche Schweiz
Herausforderungen für Unternehmen,
Mitarbeitende und Bildungsinstitutionen

Vom Soll zum Haben.
Crossing Borders.



Herausgeber

Abteilung Banking, Finance, Insurance
ZHAW School of Management and Law

Finanzielle Unterstützung

Stiftung Zürcher Bankenverband
ZHAW School of Management and Law

Projektkoordination

Prof. Suzanne Ziegler

Leiterin

Abteilung Banking, Finance, Insurance
ZHAW School of Management and Law
CH-8401 Winterthur
Tel. +41 58 934 77 33
Fax +41 58 935 77 33
suzanne.ziegler@zhaw.ch

Autoren

Prof. Suzanne Ziegler

Leiterin

Abteilung Banking, Finance, Insurance

Matthias Erny

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Zentrum für Risk & Insurance

Stefan Loeber

Wissenschaftlicher Assistent
Abteilung Banking, Finance, Insurance

Jérôme Zaugg

Wissenschaftlicher Assistent
Abteilung Banking, Finance, Insurance

Fach- und Sprachlektorat

Prof. Dr. Horst Bienert
Ruth Lieberherr

PDF-Version und Bestellung

Abteilung Banking, Finance, Insurance
www.abf.zhaw.ch
info.abf@zhaw.ch

Zwecks besserer Lesbarkeit wird in dieser Publikation nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Copyright © 2012 Abteilung Banking, Finance, Insurance, ZHAW School of Management and Law, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der Abteilung Banking, Finance, Insurance der ZHAW School of Management and Law. Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Dank an die Begleitgruppe

Die Abteilung Banking, Finance, Insurance sowie die ZHAW School of Management and Law bedanken sich herzlich bei den folgenden Personen, welche dieses Projekt als Expertinnen und Experten unterstützt haben:

Gian Paul Ganzoni	Head Group Human Resources, Swiss Re
Stefan Hoffmann	Leiter Bildungsentwicklung, Schweizerische Bankiervereinigung
Urs Hofmann	Präsident der Stiftung Zürcher Bankenverband, Vizepräsident des Fachhochschulrates des Kantons Zürich
Reto Imhasly	Head External Education, UBS AG
Matthias Schacke	Head Business University Switzerland & Continental Europe, UBS AG
Matthias Stettler	Ressortleiter Bildung, Schweizerischer Versicherungsverband
Edith Stuber	Head of Zurich Academy in Switzerland, Zürich Versicherungen
Lukas Stucky	Head Julius Baer Academy, Bank Julius Baer & Co. Ltd



Management Summary

Schlussbericht

AUSGANGSLAGE

Die Finanzdienstleistungsbranche Schweiz befindet sich im Umbruch. Die Finanz- und Wirtschaftskrise, der Steuerstreit mit anderen Ländern und die verschärften regulatorischen Rahmenbedingungen stellen sowohl Banken wie auch Versicherungen vor neue Herausforderungen. Um die Wettbewerbsfähigkeit des schweizerischen Finanzplatzes zu stärken, muss frühzeitig auf die Veränderungen reagiert werden. Herausgefordert sind Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Die vorliegende Studie soll aufzeigen, welche Kompetenzen bei ausgesuchten Jobfamilien in Zukunft gefragt sind.

TEIL A: PORTRAIT DES FINANZPLATZES SCHWEIZ

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Finanzplatzes Schweiz ist hoch. Der Finanzsektor trägt mit rund 200 000 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zirka 18% zur Bruttowertschöpfung der Schweiz bei. Eine zentrale Rolle spielen die beiden internationalen Finanzplätze Zürich und Genf, die zwischen 1995 und 2008 stetig gewachsen sind. Hier lässt sich ein Cluster-Effekt beobachten.

Strukturell lässt sich im Bankenbereich beobachten, dass die Gross- und Kantonalbanken ihre VZÄ reduzierten und regional konzentrierten. Gewachsen ist das Arbeitsplatzangebot im selben Zeitraum bei den unabhängigen Vermögensverwaltern, den Börsenbanken und den ausländisch beherrschten Banken. Zudem ist der gesamte Bereich der übrigen Finanzdienstleister im Beobachtungszeitraum sehr stark gewachsen. Dieses Wachstum findet vor allem vor den Toren der bekannten Finanzzentren statt. Steuerliche Aspekte sowie die Nähe zu den Finanzzentren dürften ausschlaggebend für die Standortwahl sein.

Im Versicherungsbereich haben die Lebensversicherungen am meisten VZÄ abgebaut. Die Rück- und Krankenversicherungen bauten ihre VZÄ stark aus. Eine regionale Konzentration lässt sich nur bei den Rückversicherern in Zürich feststellen. Aus dieser strukturellen Veränderung lässt sich ableiten, dass der Wachstumsbereich der VZÄ von Banken und Versicherungen im Bereich der hoch spezialisierten Arbeitsplätze liegt.

TEIL B: DIE JOBFAMILIEN

Bei den Banken wurden die Jobfamilien Relationship Manager, Portfolio Manager und Credit Analyst untersucht. Bei den Versicherungen sind es Product Manager/Developer, Actuary und Sales Specialist. Die Untersuchung der Jobfamilien zeigt, dass zukünftig die Fach- und Methodenkompetenzen als sehr wichtig eingestuft werden. Unter den Befragten ist die Meinung vorherrschend, dass sich die Mitarbeitenden der Finanzdienstleistungsbranche Schweiz durch eine solide Fachkompetenz auszeichnen müssen.

Beim Relationship Manager, Credit Analyst und Product Manager/Developer wird zusehends ein Hochschulabschluss verlangt. Beim Portfolio Manager und Actuary ist dies bereits Standard. Beim Sales Specialist lässt sich diese Tendenz nur im Firmenkundengeschäft feststellen. Die Untersuchung hat ferner gezeigt, dass die Karrierepfade von Banken und Versicherungen im Geschäftsbereich aufgrund ihrer branchenspezifischen Ausprägungen äusserst bedingt durchlässig sind.

TEIL C: BILDUNGSANGEBOTE IM BANK- UND VERSICHERUNGSBEREICH

Die Forderung nach einem ausgeprägten Fachwissen steht auch in Zusammenhang mit dem Anspruch an anerkannte Ausbildungsabschlüsse. Die Bildungsinstitutionen im Hochschulbereich tragen dieser Forderung in ihren BWL-Studiengängen mit entsprechenden Vertiefungsrichtungen in Banking, Finance und Insurance Rechnung. Zusätzlich gibt es ein breites Angebot an unterschiedlichen Weiterbildungen für die Finanzdienstleistungsbranche. Die Vielfalt im Aus- und Weiterbildungsbereich wirkt sich negativ auf die Übersichtlichkeit des Bildungssystems und die Abschlüsse aus. Es lässt sich insgesamt feststellen, dass sich die meisten Bildungsangebote in den Finanzzentren finden. Dies unterstützt den Cluster-Effekt zusätzlich, da sich Finanz- und Bildungsplatz gegenseitig bedingen und fördern.

3	Dank an die Begleitgruppe
5	Management Summary
6	Inhalt
8	1 Ausgangslage
10	2 Methodisches Vorgehen

Teil A: Portrait des Finanzplatzes Schweiz

13	3 Schweizer Finanzsektor
	3.1 Beschäftigte
	3.2 Akteure
	3.3 Zusammenfassung der Entwicklungen zwischen 1995 und 2008
24	4 Zürich und Genf als globale Finanzplätze
	4.1 Erfolgsfaktoren globaler Finanzplätze
	4.2 Zürich
	4.3 Genferseeregion
31	5 Entwicklungen in ausgewählten Regionen
34	6 Zwischenfazit

Teil B: Die Jobfamilien

37	7 Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche
	7.1 Veränderungstreiber der Finanzdienstleistungsbranche
	7.2 Zukünftig relevante Jobfamilien
	7.3 Zukünftige Wichtigkeit der Kompetenzbereiche
47	8 Banken
	8.1 Relationship Manager
	8.2 Portfolio Manager
	8.3 Credit Analyst
53	9 Versicherungen
	9.1 Product Manager/Developer
	9.2 Actuary
	9.3 Sales Specialist
60	10 Zwischenfazit

Teil C: Bildungsangebote im Bank- und Versicherungsbereich

64	11 Bildung als Standortvorteil
66	12 Bildungslandschaft Schweiz
	12.1 Sekundarstufe II
	12.2 Tertiärstufe
76	13 Zwischenfazit
77	14 Ausblick
78	Literaturverzeichnis
80	Abbildungsverzeichnis
81	Tabellenverzeichnis
82	Abkürzungsverzeichnis

Anhang

84	Beschreibung der einzelnen Jobfamilien
85	Definition der NOGA Codes in der Finanzdienstleistungsbranche
90	Finanzplätze und Regionen
	Definitionen der Finanzplätze und Regionen
	MS-Regionen der Schweiz
91	Das Kompetenzmodell
94	Fragebogen der Online-Umfrage
	Banken
	Versicherungen
102	Interviewleitfaden
	Banken
	Versicherungen
112	Bank- und versicherungsspezifische Bildungsangebote auf der Tertiärstufe

1. Ausgangslage

Die Abteilung Banking, Finance, Insurance (ABF) der ZHAW School of Management and Law ist an Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche in zweifacher Weise interessiert. Einerseits als forschende Abteilung und andererseits als im Aus- und Weiterbildungsbereich tätige Institution.

Aus Sicht der Forschung sind Fragestellungen zu beantworten, inwieweit es Veränderungen in der Finanzdienstleistungsindustrie gibt und welche Auswirkungen diese haben. Fragestellungen, die Banken, Versicherungen und weitere im Finanzsektor tätige Unternehmen umfassen, sind in diesem Zusammenhang besonders geeignet, weil die Kompetenzen am Bankenzentrum, im Versicherungszentrum sowie im auf Hedge Funds spezialisierten Zentrum für Alternative Investments vorhanden sind.

Die Aspekte der Bildungsinstitution interessieren in der Abteilung Banking, Finance, Insurance insbesondere deshalb, weil Bachelorstudierende (Bank- und Versicherungsbereich) und Masterstudierende (nur Bankensektor) ausgebildet werden.

Das Interesse an der Behandlung der Fragestellung dieser Studie: Finanzdienstleistungsbranche Schweiz – Herausforderungen für Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungsinstitutionen hat sich daher in der gegenwärtigen Situation der Finanzdienstleistungsindustrie geradezu aufgedrängt.

Insgesamt steckt die Finanzdienstleistungsbranche seit Sommer 2007 in einer tiefen Krise. In der Schweiz verbuchten insbesondere international tätige Banken und Versicherungen Verluste. Am härtesten wurde die UBS AG getroffen. Sie beanspruchte 2008 die Hilfe von Bund und Schweizerischer Nationalbank (SNB). In der gleichen Periode wurde die Kritik am Finanzdienstleistungsplatz Schweiz in Bezug auf unbesteuerbare Vermögen immer lauter. Im Kern konfliktieren bei diesem Konflikt zwei grundlegende Interessen eines Rechtsstaates: der Schutz der Privatsphäre und die steuerliche Erfassung der eigenen Bürger. Insbesondere das Nachbarland Deutschland, aber

auch Grossbritannien und die USA setzten die Schweiz unter Druck und forderten die Herausgabe von Kundendaten. Die Schweiz hatte angesichts der machtpolitischen Realitäten wenig Spielraum und musste sich in der Regel den ausländischen Forderungen beugen.

In der Finanzdienstleistungsbranche wird Krisen in der Regel mit einem Regulierungsschub begegnet. Die Regulatoren im In- und Ausland verschärfen ihre Vorschriften, um künftige Krisen zu verhindern. Dies erfordert auf Seite des Regulators (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, kurz Finma genannt) und auf Seite der regulierten Unternehmungen zusätzliches Know-how. In diesem sich ändernden Umfeld stehen die Finanzdienstleister vor neuen Herausforderungen. Herausgefordert sind Arbeitgebende und Arbeitnehmende.

Zu den erhöhten Anforderungen an Mitarbeitende aufgrund der Kundenerwartungen und der verstärkten Regulierung sollten Mitarbeitende Generalisten und Spezialisten zugleich sein. Gefragt sind einerseits Generalisten, die mit einem breiten Erfahrungswissen ausgestattet, in den vielfältigsten Gebieten einsetzbar sind. Andererseits ist eine Spezialisierung gefragt. Als ob der Anforderungen nicht genug wären, verschärft eine dynamische Komponente die Arbeitssituation zusätzlich. Anforderungen verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Alles zusammen führt dazu, dass sich die Kompetenzanforderungen für Mitarbeitende ändern.

Diese Veränderungen betreffen gleichermassen Banken wie Versicherer. Sie führen zu erweiterten oder gänzlich neuen Anforderungen an die Mitarbeitenden und ihre Qualifikationen. Um die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Finanzdienstleistungsbranche zu stärken, muss frühzeitig auf die Veränderungen reagiert werden. Hierzu will die Studie Finanzdienstleistungsbranche Schweiz – Herausforderungen für Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungsinstitutionen einen massgebenden Beitrag leisten. Die Studie soll aufzeigen, welche Kompetenzen bei den Mitarbeitenden in Zukunft gefragt sind. Zusätzlich werden spezifisch HR-Verantwortliche und Linienvorgesetzte an-

gesprächen. Für sie soll die Studie ein Instrument bei der Rekrutierung, der Karriereplanung sowie der Planung der Aus- und Weiterbildungen sein. Die Aufsichtsbehörde und Branchenverbände finden in der Studie Argumente und Begründungen für die Festlegung der Mindestanforderungen an Mitarbeitende in einzelnen Segmenten der Finanzdienstleistungsbranche. Nicht zuletzt können die öffentlichen wie auch die privaten Aus- und Weiterbildungsanbieter zukünftige Trends aus der Studie ablesen und in ihre Curricula einfließen lassen.

Im Zentrum der vorliegenden Studie steht die Leitfrage: Welchen Einfluss haben die Veränderungen und die Tendenzen in der Finanzdienstleistungsbranche auf die zukünftig relevanten Kompetenzen und somit auf das Bildungsangebot in der Schweiz?

Diese Fragestellung wird aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet. Im Teil A wird anhand von statistischem Datenmaterial die Finanzdienstleistungsbranche Schweiz untersucht. Die Branchenanalyse auf der Makroebene erlaubt es, die Branchenstruktur hinsichtlich der regionalen Ausprägung darzustellen. Dabei geben die Veränderungen einen ersten Hinweis auf einen Wandel im Bereich der für den Finanzplatz relevanten Jobfamilien¹. In Teil B wird auf der Mesoebene analysiert, welche Jobfamilien in einem Soll-Ist-Vergleich zukünftig relevant sein werden, um den Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche Stand halten zu können. In diesem Zusammenhang werden ausgewählte Jobfamilien – auf der Mikroebene – hinsichtlich der zukünftig relevanten Kompetenzen durchleuchtet. Im Teil C erfolgt zunächst eine Übersicht über die Aus- und Weiterbildung im Bereich der Finanzdienstleistungsbranche. Darauf aufbauend wird analysiert, inwiefern die aktuellen Bildungsangebote den im Teil B geforderten Ansprüchen gerecht werden oder in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht.

Die Studie wurde fachlich von einem Steuerungs-ausschuss begleitet, der im Rahmen einer Kick-off-Sitzung das methodische Vorgehen evaluierte. Zusätzlich unterstützte der Steuerungs-ausschuss das Projektteam bei der Suche nach geeigneten Gesprächspartnern für die explorativen Interviews und die Online-Umfrage. Dafür danken wir herzlich. Auch der Schweizerische Versicherungsverband (SVV) und die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) unterstützten die Arbeit.

Eine grosszügige finanzielle Unterstützung gewährte die Stiftung des Zürcher Bankenverbandes. Auch dafür besten Dank. Nicht zuletzt sei der ZHAW School of Management and Law gedankt: Eine Anschubfinanzierung ermöglichte den Dateneinkauf, die Datenaufbereitung und die Auswertungen unter Teil A dieser Studie.

Eine solche Arbeit wäre nicht möglich, ohne die Unterstützung des gesamten Abteilungsteams. Danke für die unzähligen Gespräche und wichtigen Hinweise. Ein besonderer Dank gilt aber Cédric Willi, Ruth Lieberherr und Horst Bienert. Die Hinweise zu Methodik, Struktur, Sprache und inhaltlicher Konsistenz waren äusserst wertvoll.

¹ Gemäss Oxford Business English Dictionary wird «job family» wie folgt definiert: «a group of jobs in an organization that have similar activities and need similar skills but have different levels on a scale» («job family», 2005).

2. Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen leitet sich aus der Fragestellung der Studie ab. Zuerst wird – basierend auf Daten der Betriebszählungsstatistik (BZ) des Bundesamtes für Statistik (BfS) – ein Gesamtüberblick über die Finanzdienstleistungsbranche gegeben. Die Dateien über die Vollzeitäquivalente der BZ wurden auf Ebene Gemeinde (eingeteilt nach NOGA-Code²) eingekauft. Im Rahmen des Projekts werden sie aufbereitet und auf Ebene Gemeinde, MS-Region³ oder gesamte Schweiz dargestellt. Die betrachteten Unternehmungen sind die der Banken, Versicherungen und der übrigen Finanzdienstleister.

Die Darstellung der gegenwärtigen Struktur wird durch einen Blick auf die sozioökonomische Entwicklung der Branche seit 1995 ergänzt. Da die neusten, verfügbaren Daten aus der Betriebszählungsstatistik aus dem Jahr 2008 stammen, werden diese verwendet. Die Lücke von 2008 bis heute wird durch Daten auf höherer Aggregationsstufe ergänzt. Dadurch kann bestätigt werden, dass die Aussagen der Veränderungen und Entwicklungen zwischen 1995 und 2008 in eine Richtung zeigen, die sich auch seither bestätigt.

2 Der NOGA-Code (Nomenclature Générale des Activités économiques) ist ein Branchencode, der «Unternehmen» und «Arbeitsstätten» – entsprechend der wirtschaftlichen Tätigkeit – in statistische Gruppen klassiert.

3 MS bedeutet Mobilité Spatiale. Diese Regionenaufteilung besteht offiziell seit 1982. Gemäss BfS berücksichtigen die MS-Regionen die räumliche Homogenität sowie Kleinstarbeitsmarktgebiete mit funktionaler Orientierung zu naheliegenden Zentren (BfS, 2012b). Eine detaillierte Karte mit den MS-Regionen findet sich im Anhang dieser Studie (Abbildung 33).

Daraus resultiert ein erster Hinweis darauf, welche Jobfamilien in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Als Jobfamilie wird eine Gruppe von Jobs in einer Unternehmung angesehen, die ähnlich sind und deshalb auch ähnliche Kompetenzen verlangen. Dies bedeutet, dass beispielsweise im Bankensektor unter der Jobfamilie «Relationship Manager» sowohl Kundenberater im Privats als auch im Firmenkundenbereich in die Analyse einfließen. Im weiteren wird das Jobprofil nicht nur bei einer Gross- oder einer Vermögensverwaltungsbank in Zürich angeschaut, sondern auch bei einer Kantonal- und Regionalbank beispielsweise im Kanton Bern. Insgesamt fallen alle Relationship Manager unter dieselbe Jobfamilie. Im Versicherungsbereich wird das Profil des «Sales» ebenso breit definiert. Von der Krankenkasse bis zur Rückversicherung und geografisch von St.Gallen bis in die Westschweiz. Auf den Grundlagen und Erkenntnissen von Teil A baut Teil B der Studie auf. Eine Online-Umfrage unter HR- und Ausbildungsverantwortlichen bei Banken und Versicherungen lässt Aussagen zu, welche Jobfamilien gegenwärtig und in Zukunft überdurchschnittlich wichtig sind. Die in Teil A festgestellten Tendenzen lassen sich dadurch zusätzlich erhärten. Mit strukturierten qualitativen Interviews werden Kompetenzprofile der zukünftig überdurchschnittlich wichtigen Jobfamilien im Detail erhoben. Dies erfolgt bei unterschiedlichen Branchenvertretern und in verschiedenen Regionen der Schweiz. Die Interviews wurden anhand von Pretests auf ihre Tauglichkeit überprüft.

Der normative Leitgedanke des verwendeten Kompetenzmodells geht davon aus, dass die Handlungskompetenz Personen dazu befähigt, in bestimmten Situationen zu bestehen. Die Handlungskompetenz setzt sich aus der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zusammen (Abbildung 1). Somit bedarf es sämtlicher Kompetenzen, um eine Aufgabe zu bewältigen. Wobei je nach Art und Komplexität der Aufgabe die Kompetenzbereiche unterschiedlich gefordert werden.

Bei der Erarbeitung des Kompetenzmodells wurden Modelle der einschlägigen Literatur herangezogen.⁴ Diese wurden mit in Unternehmungen verwendeten Modellen abgeglichen, erweitert und für den Zweck der Studie operationalisiert.

Es wird so zu einem effizienten Handwerkzeug.⁵ Es wurde darauf geachtet, dass jedem Kompetenzbereich (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) drei spezifische Ausprägungen zugeordnet wurden. Sämtliche Kompetenzbereiche haben damit dasselbe Gewicht. Dadurch erhalten die vier Kompetenzbereiche konkrete Deskriptoren, die es erlauben, die qualitative Untersuchung systematisch auszuwerten. Ein ausführlicher Beschrieb des Kompetenzmodells findet sich im Anhang.

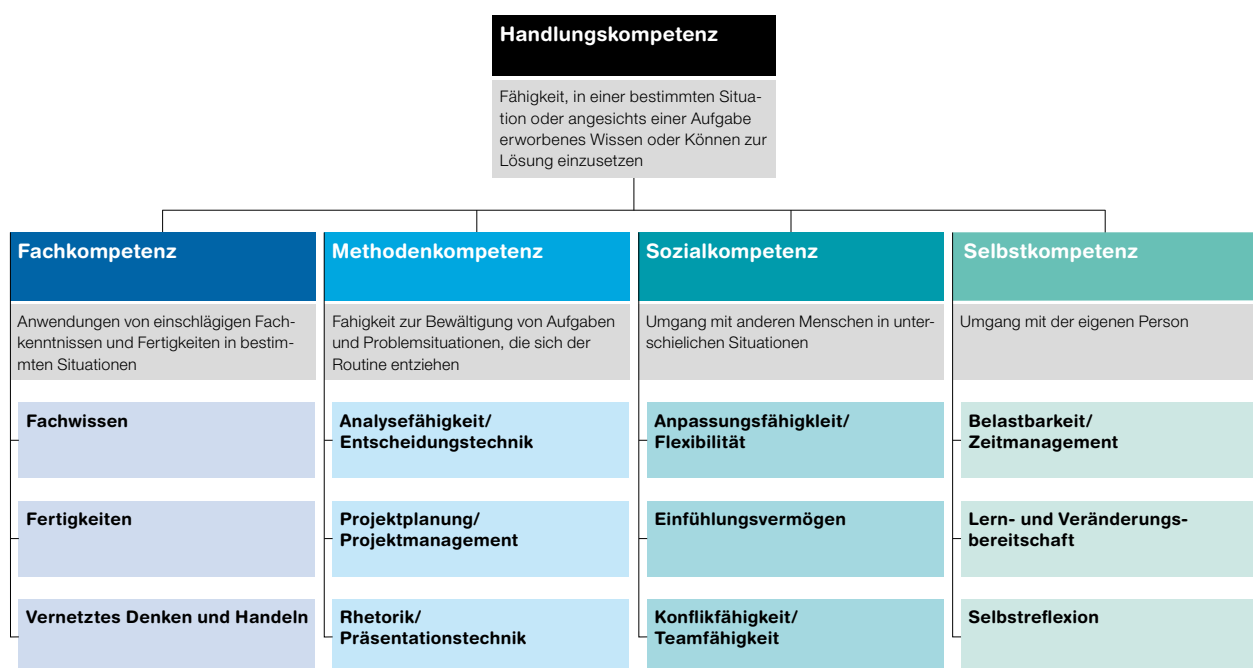
Im Teil C wird aus öffentlich zugänglichen Informationen eine Bildungslandkarte der Schweiz erstellt. Sie zeigt die wichtigsten Aus- und Weiterbildungsangebote (inklusive Anbieter) für die Finanzdienstleistungsbranche. In diesem Zusammenhang wird das Bildungssystem Schweiz reflektiert und hinsichtlich der aus Teil B stammenden Erkenntnissen bezüglich Zukunftstauglichkeit überprüft.

⁴ Vgl. Euler & Hahn, 2004, S. 131; vgl. auch Kauffeld, 2011, S. 116
⁵ Hankova, 2009, S. 44

Abb. 1

DAS VIERSTUFIGE KOMPETENZMODELL

(eigene Darstellung)



Teil A:
Portrait des Finanzplatzes Schweiz

3. Schweizer Finanzsektor

Der Finanzplatz ist heute in der Schweiz von zentraler Bedeutung. Dies war nicht immer so. Die Schweiz verfügt im internationalen Vergleich über ein junges Finanzdienstleistungssystem. Nach 1848 entwickelt sich der Finanzplatz jedoch sehr schnell. Der Bahnbau und die Industrialisierung sind die Schlüsselereignisse. Der für den jungen Bundesstaat riesige Investitionsbedarf legte über die Bankkreditnachfrage den Grundstein zum heutigen Bankensystem. Mit den veränderten Wirtschaftsstrukturen entstanden auch neue Risiken, die es zu versichern galt.

Strukturelle Faktoren, die die Entwicklung des Finanzsektors eines Kleinstaates mit einer offenen Volkswirtschaft nachhaltig prägen, sind die politische Stabilität, die liberale Wirtschaftsordnung, die verlässliche Infrastruktur, die eigene Währung sowie das Bankkundengeheimnis.⁶

Diese Faktoren begünstigen die Entwicklung und Attraktivität des Finanzplatzes Schweiz. Mit der Entwicklung einher geht die Zunahme der Arbeitsplätze dieser Industrie. Diese Arbeitsplätze sind einem starken Wandel unterworfen. In diesem Kapitel wird die Entwicklung seit 1995 berücksichtigt, da die statistischen Kategorisierungen seit diesem Zeitpunkt Aussagen zur Entwicklung der Branche zulassen. Zudem fallen wichtige strukturelle Veränderungen wie Fusionen, IT-Entwicklung, Zuzug ausländischer Anbieter, etc. in diese Periode.

⁶ Vgl. Breiding & Schwarz, 2011, S. 109ff. oder Moeckli, 2007, S. 10

«Die Schweiz verfügt im internationalen Vergleich über ein junges Finanzdienstleistungssystem.»

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Finanzplatzes Schweiz ist hoch. Die Gesamtwertschöpfung des Finanzsektors inklusive aller indirekten auf den Finanzsektor zurückführenden Effekte liegt bei 18% der Bruttowertschöpfung der Schweiz.⁷ Die Branche ist nicht im gesamten Land gleich präsent; es haben sich zwei international relevante Finanzplätze herausgebildet: Zürich und Genf.⁸ Daneben ist die schweizerische Finanzindustrie geprägt von nationalen und regionalen Clustern. Nachfolgend wird die Struktur im Schweizer Finanzsektor aufgezeigt.

Um die Entwicklung sowie die Trends der Arbeitsplatzveränderungen darzustellen und Schlüsse für das Berufsumfeld im Finanzsektor zu ziehen, wird zuerst ein grober Überblick über die gesamte Beschäftigungssituation der Schweiz gegeben. Danach werden die Veränderungen bezüglich Arbeitsplatzangebot der einzelnen Akteure (Banken, Versicherungen, übrige Finanzdienstleister) dargestellt. Zum Schluss werden Aussagen zu den unterschiedlichen Strukturen der Finanzplätze Zürich und Genf sowie regionaler Finanzplätze gemacht.

⁷ Müller, Grass & Segovia, 2010, S. 29

⁸ Vgl. Yeandle, 2011

3.1 BESCHÄFTIGTE

Der Schweizer Finanzsektor wuchs von 1995 bis 2008 zirka 15%. Gut 200 000 Vollzeitäquivalente (VZÄ)⁹ entfallen 2008 auf die Finanzdienstleistungsbranche (Abbildung 2). Überdurchschnittlich stark mit über 30% Wachstum sind die Grossregionen Zürich sowie die Zentralschweiz gewachsen. Auch die Region Genfersee wuchs um die 15%. Die VZÄ im Mittelland sowie in der Nordwestschweiz schrumpften leicht. In der Ostschweiz und im Tessin stagnierte das Arbeitsplatzangebot der Branche.

Wachstumsmotor der Finanzdienstleistungsbranche waren nicht die Banken und Versicherungen, sondern die übrigen Finanzdienstleister (vgl. Abbildung 3). Dazu zählen unter anderem Fondsgesellschaften, Leasingunternehmen, unabhängige Vermögensverwalter und Vermittler im Finanzdienstleistungsbereich¹⁰. Ein ausserordentlich hohes

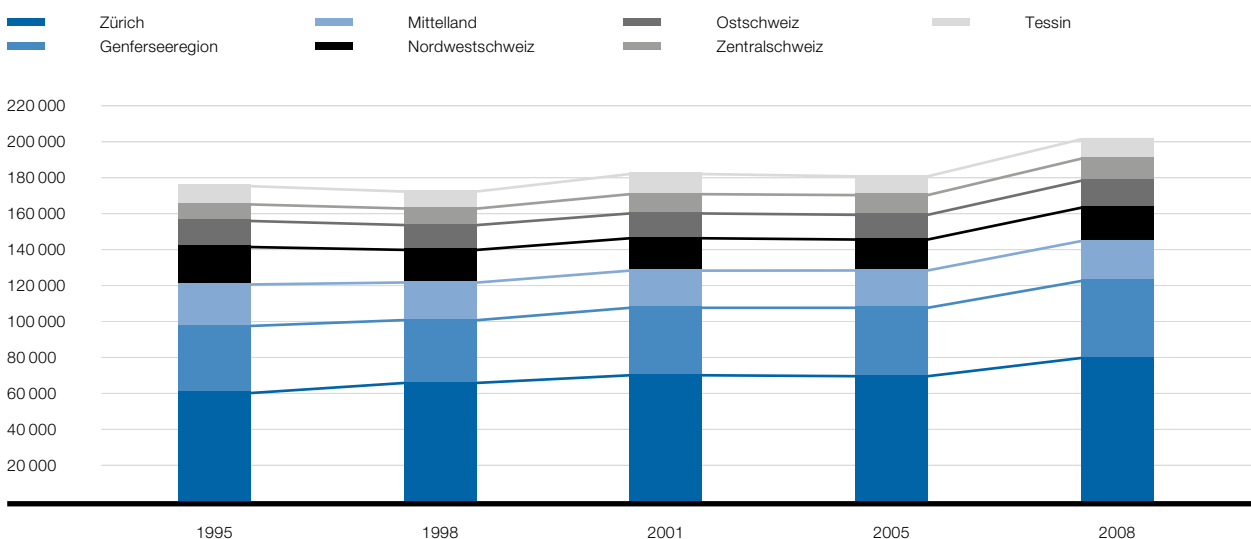
⁹ Gemäss BfS (2012a) resultieren die Anzahl Vollzeitäquivalente aus der Umrechnung des Arbeitsvolumens (gemessen als Beschäftigte oder Arbeitsstunden) in Vollzeitbeschäftigte. Die Beschäftigung in Vollzeitäquivalenten ist definiert als das Total der geleisteten Arbeitsstunden dividiert durch das Jahresmittel der Arbeitsstunden, die durch Vollzeitbeschäftigte erbracht werden.

¹⁰ Details sind der Tabelle 10 im Anhang zu entnehmen.

Abb. 2

ENTWICKLUNG DER VOLLZEITSTELLEN IN DEN GROSSREGIONEN

BfS und ZHAW



Wachstum weisen in diesem Segment die unabhängigen Vermögensverwalter aus. Dies sind in der Regel Kleinunternehmen, die pro Unternehmung eine geringe Zahl an Arbeitsplätzen aufweisen. Die Arbeitsplätze haben sich in diesem Bereich mehr als verdreifacht und betragen 2008 rund 32 000 VZÄ. Auch die VZÄ der Kreditinstitute weisen im Betrachtungszeitraum ein Wachstum aus. Allerdings ist dieses mit 6% deutlich kleiner und umfasst nur knapp 7 000 VZÄ. Die Versicherungsbranche dagegen schrumpft

bei den Arbeitsplätzen im selben Zeitraum leicht (-3000 VZÄ, -6%).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Anzahl VZÄ im Schweizer Finanzsektor zwischen 1995 und 2008 um 15% bzw. rund 25 000 VZÄ gewachsen ist. Die statistischen Grossregionen Zürich und Zentralschweiz sind dabei überdurchschnittlich und die Region Genfersee durchschnittlich gewachsen.

Abb. 3

ENTWICKLUNG DER VOLLZEITSTELLEN IN DER FINANZBRANCHE

BfS und ZHAW

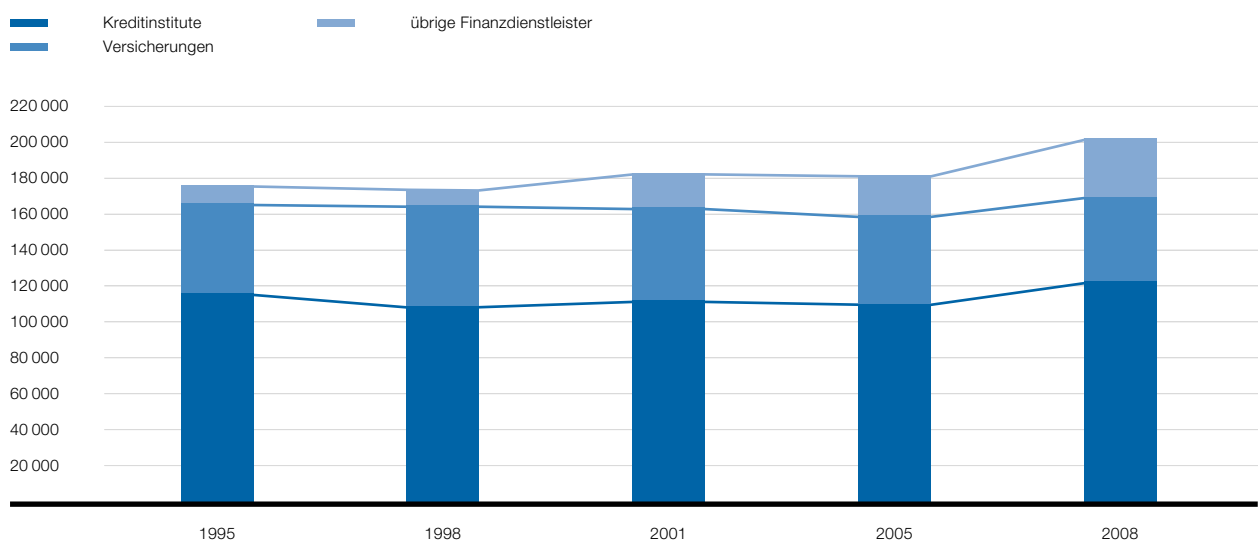


Tabelle 1

Prozentuale Veränderung der Anzahl Vollzeitäquivalente zwischen 1995 und 2012

Veränderung der Anzahl Vollzeitäquivalente 1995 – 2008

Kreditinstitute	1995 – 2008	Versicherungen	1995 – 2008	Übrige FDL	1995 – 2008
Total	+6%	Total	-6%	Total	+219%



Veränderung der Anzahl Vollzeitäquivalente 2008 – 2012

Kreditinstitute	2008 – 2012	Versicherungen	2008 – 2012	Übrige FDL	2008 – 2012
Total	+0,7%	Total	-3,9%	Total	+10,7%

3.2 AKTEURE

In diesem Abschnitt wird auf die Veränderung und die aktuelle Situation in den drei Kategorien der Finanzdienstleistungsakteure – Kreditinstitute, Versicherungen und übrige Finanzdienstleister – eingegangen.¹¹ Ziel des Kapitels ist, aufzuzeigen, wo sich bezüglich der einzelnen Akteure Cluster gebildet haben. Diese Darstellung erfolgt anhand der Beschäftigungszahlen auf Stufe MS-Regionen¹² und VZÄ. Die MS-Regionen berücksichtigen die wirtschaftlichen Gegebenheiten besser als die Gemeinde-, Bezirks- und Kantonsstrukturen. Eine grafische Darstellung auf Gemeindeebene ist zudem unübersichtlich. Wo sinnvoll und notwendig werden aber Analysen auf Gemeindeebene gemacht. Die Schweiz ist in 106 MS-Regionen unterteilt. Zusätzlich wird die Veränderung bei den Kreditinstituten, Versicherungen und den übrigen Finanzdienstleistern zwischen 1995 und 2008 aufgezeigt. Die Tabelle 1 zeigt, dass

die Daten der Vollerhebungen von 1995 und 2008 in der Tendenz die Veränderungen wiedergeben, die von 2008 bis heute erfolgten. Aufgrund der unterschiedlich langen Zeitdauer sind die Gesamtveränderungswerte von 1995 bis 2008 entsprechend höher.

¹¹ Diese Kategorien entsprechen den NOGA Codes 2002. Da zum Zeitpunkt der Untersuchung noch keine Daten für die NOGA Codes 2008 vorlagen, wurde mit der alten Klassifizierung gearbeitet. Eine ausführliche Beschreibung der drei Kategorien findet sich im Anhang dieser Studie (Tabelle 8, Tabelle 9, Tabelle 10).

¹² MS bedeutet Mobilité Spatiale. Diese Regionenaufteilung besteht offiziell seit 1982. Gemäss BfS berücksichtigen die MS-Regionen die räumliche Homogenität sowie Kleinstarbeitsmarktgebiete mit funktionaler Orientierung zu nahegelegenen Zentren (BfS, 2012b). Eine detaillierte Karte mit den MS-Regionen findet sich im Anhang dieser Studie.

Abb. 4

CLUSTERING KREDITINSTITUTE 1995 UND 2008

BfS und ZHAW

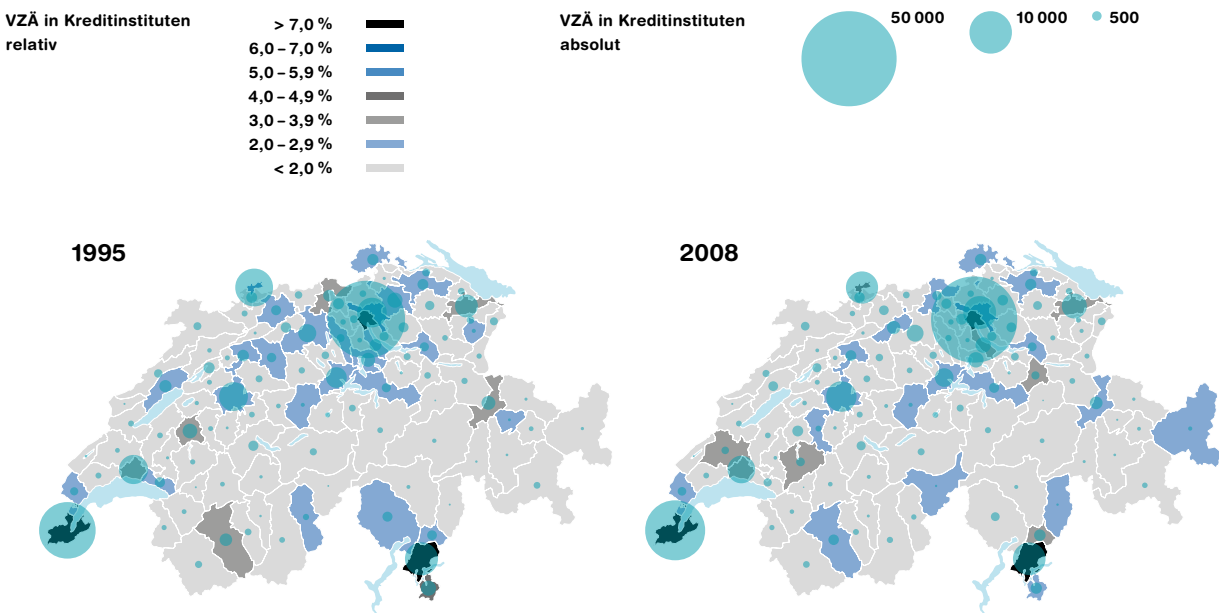


Abb. 5

ENTWICKLUNG DER VZÄ IN DEN KREDITINSTITUTEN

BfS und ZHAW

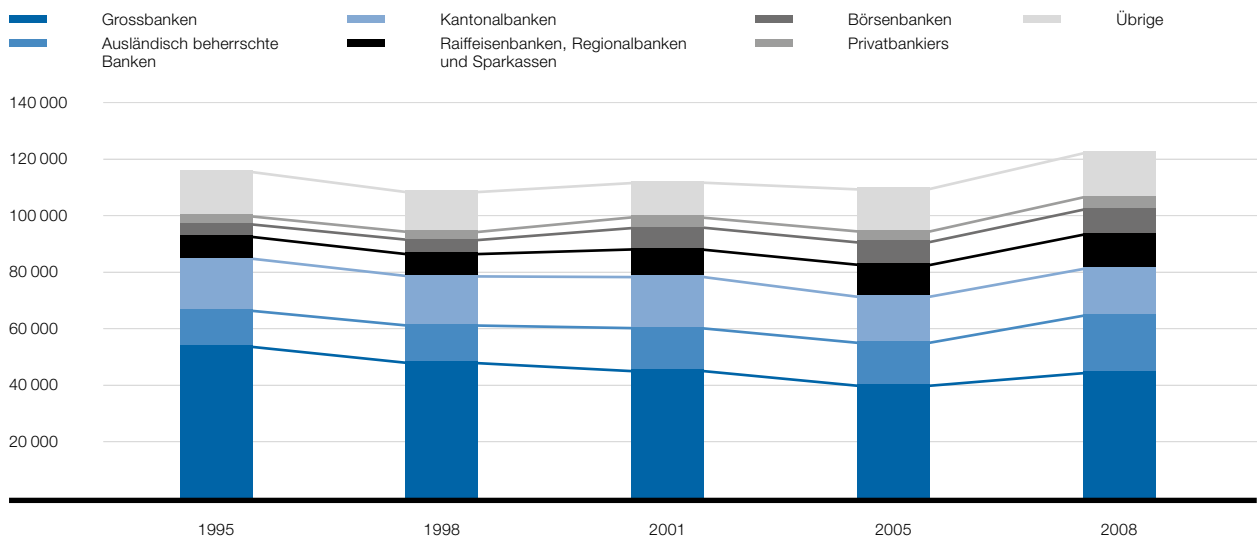


Tabelle 2

VERÄNDERUNG DER VZÄ IN DEN KREDITINSTITUTEN

	95 - 98	98 - 01	01 - 05	05 - 08	Total 95 - 08
Grossbanken	-11 %	-6 %	-12 %	11 %	-17 %
Ausländisch beherrschte Banken	6 %	13 %	1 %	34 %	61 %
Kantonalbanken	-6 %	5 %	-9 %	1 %	-9 %
Raiffeisenbanken, Regionalbanken und Sparkassen	1 %	20 %	13 %	10 %	52 %
Börsenbanken	10 %	59 %	9 %	8 %	105 %
Privatbankiers	-1 %	36 %	-5 %	15 %	47 %
Übrige	-9 %	-14 %	22 %	5 %	0 %

BfS und ZHAW

3.2.1 Kreditinstitute

Zuerst werden die Kreditinstitute behandelt, die im Wesentlichen die Bankbranche umfassen. Die Kreditinstitute dominieren den Finanzplatz Schweiz auch von der Beschäftigtenzahl her. Von den insgesamt gut 200 000 VZÄ für den gesamten Finanzdienstleistungssektor entfallen rund 122 000 VZÄ auf die Kreditinstitute. (vgl. Abbildung 3)

In Abbildung 4 sind der relative Anteil der Vollzeitäquivalente der Kreditinstitute im Verhältnis zu allen Vollzeitäquivalenten dargestellt und mit grünen Kreisen die absolute Anzahl Vollzeitäquivalente der Kreditinstitute. Die Jahre 1995 bzw. 2008 wurden gewählt, weil dies das erste und das letzte Jahr der verwendeten statistischen Daten sind. Die Veränderungen innerhalb der 13 Jahre kommen so am besten grafisch zum Ausdruck.

Die Veränderungen in diesem Zeitraum scheinen marginal. Auffallend sind in den Darstellungen die MS-Regionen Zürich und Genf. In beiden Fällen sind die Kreditinstitute – in Bezug auf die VZÄ – sowohl relativ als auch absolut bedeutend. Weit weniger VZÄ, aber für die Region relativ hohe Anteile an VZÄ und eine relativ hohe absolute Anzahl an VZÄ in Kreditinstituten können in den MS-Regionen Basel und Lugano ausgemacht werden.

Gesamtschweizerisch betrachtet sind die Grossbanken die wichtigsten Arbeitgeber, gefolgt von den ausländisch beherrschten Banken in der Schweiz. Mit etwas über 44 000 VZÄ im Jahr 2008 entspricht der Anteil der Grossbanken rund einem Drittel der VZÄ des Kreditgewerbes. Die ausländisch beherrschten Banken stellen rund einen Sechstel oder 20 000 VZÄ. Dahinter folgen die Kantonalbanken mit gut 16 000 VZÄ (vgl. Abbildung 5).

In diesem Zusammenhang ist die Veränderung zwischen den Betrachtungszeitpunkten 1995 und 2008 wichtig. Die Börsenbanken haben die VZÄ am stärksten erhöht (+105%). Auch die VZÄ in den ausländischen Banken sind stark gestiegen (+60%). Im gleichen Zeitraum verzeichnen die Gross- und Kantonalbanken einen Rückgang von 17% bzw. 9%. Der Anstieg in der Kategorie Raiffeisenbanken, Regionalbanken und Sparkassen ist insbesondere auf die Veränderung der Geschäftsstrategie (Aufbau von Geschäftseinheiten in den Städten) der Raiffeisengruppe und dem damit einhergehenden Anstieg der VZÄ zurückzuführen (vgl. dazu Abbildung 5 und Tabelle 2).

3.2.2 Versicherungen

Nach den Kreditinstituten werden die Versicherungen betrachtet. Hier ist die Clusterbildung weniger ausgeprägt. Zürich spielt in Bezug auf die VZÄ bei den Versicherungen eine zentrale Rolle, nicht aber Genf. In Abbildung 6 ist klar zu erkennen, dass 2008 neben der Stadt Zürich auch die MS-Region Winterthur und Zimmerberg (linkes Zürichseeufer) sowohl relativ als auch absolut von grosser Bedeutung sind. Die grösste Veränderung bezüglich VZÄ ist in der MS-Region Zimmerberg zu verzeichnen. Zwischen 1995 und 2008 wurden Versicherungs-Arbeitsplätze aus dem Stadtgebiet in diese Region verlagert. Auch die MS-Region Luzern hat im Zeitraum bzgl. VZÄ im Versicherungsbereich relativ und absolut an Bedeutung gewonnen. Dies jedoch in weit geringerem Ausmass als das linke Zürichseeufer. In der MS-Region Genf ist die relative Bedeutung der Versicherungsarbeitsplätze zurückgegangen, in der MS-Region Nyon jedoch gestiegen. Es ist zu vermuten, dass Versicherungsarbeitsplätze aus der Stadt Genf nach Nyon verlagert wurden. Von zusätzlichen Versicherungsarbeitsplätzen hat auch die MS-Region Martigny profitiert. Die relative Bedeutung der VZÄ hat dort stark zugenommen, die absolute Anzahl der VZÄ ist gesamtschweizerisch gesehen aber eher unbedeutend. Rückläufig war der relative Anteil an VZÄ im Versicherungsbereich dagegen in den MS-Regionen Jura, Neuenburg und Yverdon.

Gesamtschweizerisch gesehen sind die Unfall- und Schadenversicherer die wichtigsten Arbeitgeber dieser Branche. Von den gesamthaft gut 47 000 VZÄ der Versicherungsbranche entfallen 2008 rund 25 000 (gut 53%) auf diesen Versicherungsbereich. 1995 war die Bedeutung der Unfall- und Schadenversicherungen noch grösser. Bis 2008 wurden rund 6 000 VZÄ abgebaut. Die Krankenversicherer sind 2008 bezogen auf die VZÄ mit knapp 10 000 VZÄ (oder gut 20%) die zweitwichtigste Versicherungsgruppe der Schweiz. Die sonstigen Versicherungen sind von der absoluten Anzahl der VZÄ her wenig bedeutend, die Gruppe weist aber insgesamt hohe Schwankungen auf.

Die Lebensversicherer verzeichneten zwischen 1995 und 2008 einen starken Rückgang an VZÄ. Im Beobachtungszeitraum wurde über die Hälfte der Stellen abgebaut. Insgesamt ist eine leicht negative Entwicklung (-6%) der Voll-

zeitäquivalente in der Versicherungsbranche im betrachteten Zeitraum auszumachen, was einem Abbau von zirka 3 000 Stellen entspricht (vgl. Abbildung 7 und Tabelle 3).

3.2.3 Übrige Finanzdienstleister

Insgesamt sind die übrigen Finanzdienstleister mit gut 32 000 VZÄ eine vergleichbar kleine Kategorie. Sie verzeichneten aber im Beobachtungszeitraum den grössten Zuwachs an Vollzeitäquivalenten. Die VZÄ haben sich zwischen 1995 und 2008 verdreifacht.

Dieses Segment der Finanzdienstleistungsbranche ist weniger homogen als die Kreditinstitute und die Versicherungen. Es handelt sich um die Betriebe, die gemäss der Betriebszählungsstatistik zwar dem Finanzsektor zugeordnet werden, aber nicht einer der beiden oben beschriebenen Gruppen zugeordnet werden können.

Abb. 6

CLUSTERING VERSICHERUNGEN 1995 UND 2008

BfS und ZHAW

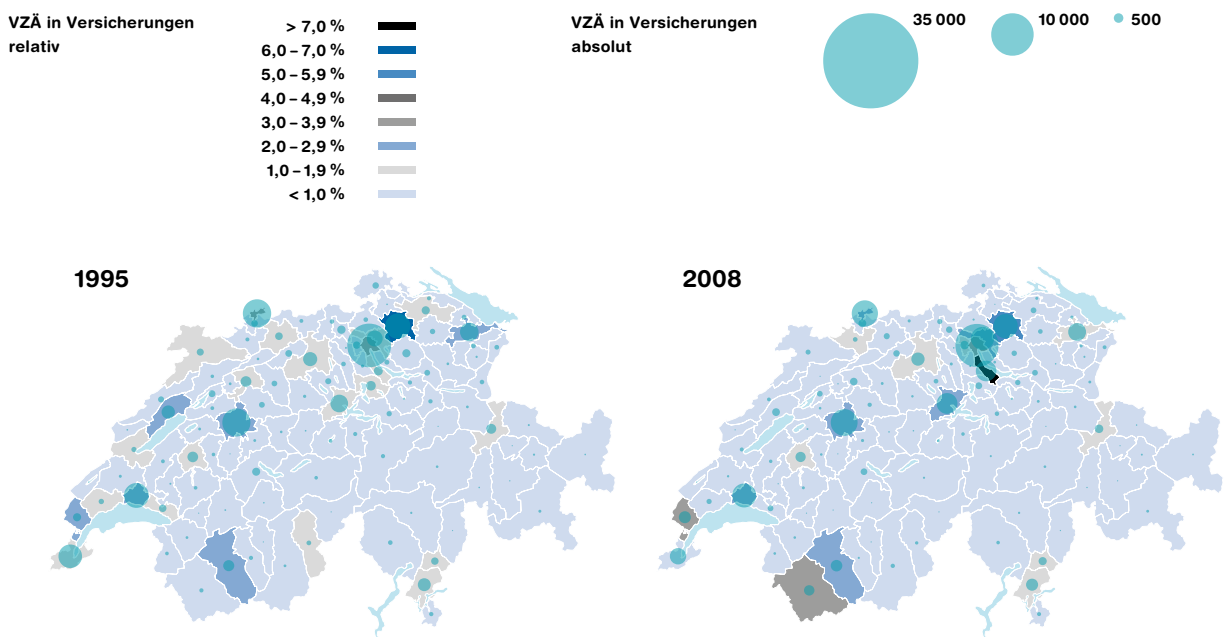


Abb. 7

ENTWICKLUNG DER VZÄ IN DEN VERSICHERUNGEN

BfS und ZHAW

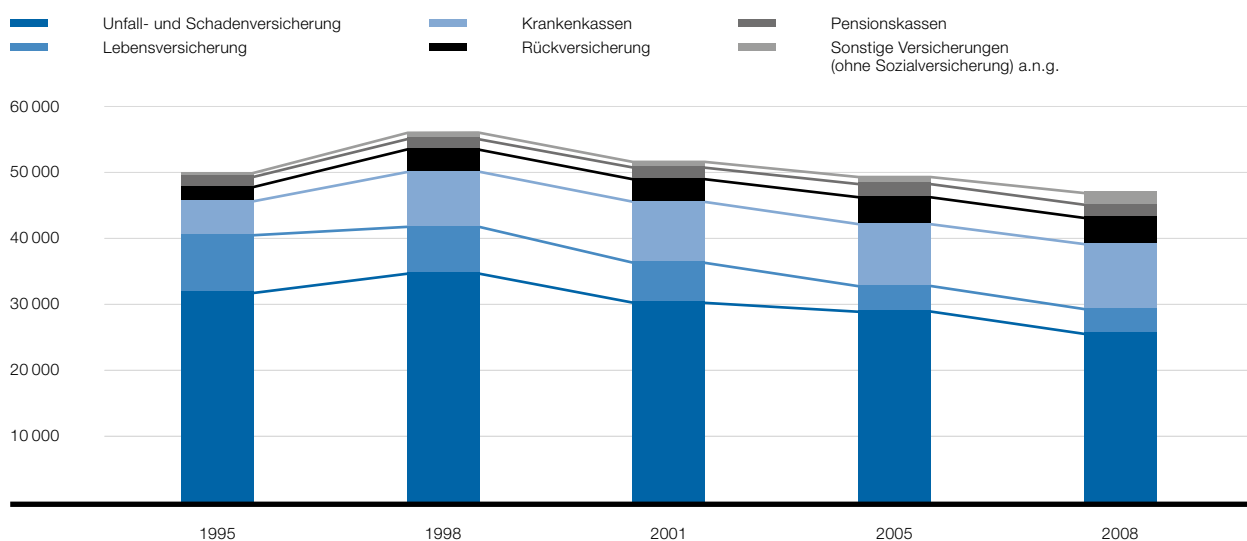


Tabelle 3

ENTWICKLUNG DER VZÄ IN DEN VERSICHERUNGEN

	95 - 98	98 - 01	01 - 05	05 - 08	Total 95 - 08
Sonstige Versicherungen (ohne Sozialversicherung) a.n.g.	66 %	-21 %	45 %	80 %	240 %
Pensionskassen	1 %	14 %	13 %	-5 %	23 %
Rückversicherung	59 %	0 %	19 %	-3 %	84 %
Krankenkassen	63 %	11 %	1 %	5 %	93 %
Lebensversicherung	-19 %	-14 %	-36 %	-4 %	-57 %
Unfall- und Schadenversicherung	9 %	-13 %	-5 %	-11 %	-20 %

BfS und ZHAW

Unter den übrigen Finanzdienstleistern sind die Unternehmen, die mit Versicherungen verbundene Tätigkeiten anbieten, namentlich Versicherungsagenten und -makler, die wichtigsten Arbeitgeber. Es kann vermutet werden, dass sich VZÄ aus den oben beschriebenen Versicherungen zu unabhängigen Unternehmungen, die definitorisch unter übrige Finanzdienstleister fallen, verschoben haben.

Eine ähnliche Verschiebung ist bei den Banken und den übrigen Vermögensverwaltern zu beobachten. Die unabhängigen Vermögensverwalter sind 2008 mit gut 10 000 VZÄ der zweitwichtigste Arbeitgeber unter den übrigen Finanzdienstleistern. Die Zunahme von rund 650 VZÄ im Jahr 1995 auf die erwähnten 10 000 VZÄ ist schon von der Zahl her eindrücklich. Die Wachstumsrate in Prozent ist es umso mehr: 1995 bis 2008 plus 1454%! Die VZÄ der un-

abhängigen Vermögensverwalter sind geografisch vor allem im Grossraum Zürich, der Zentralschweiz sowie am Genfersee zu finden (vgl. Abbildung 8). In diesen Gebieten sind auch viele Banken, insbesondere im Vermögensverwaltungsgeschäft tätige, zu finden. Dies lässt die Vermutung zu, dass sich mehrheitlich ehemalige Relationship Manager der Kreditinstitute selbstständig machten. Auch hier sind die VZÄ statistisch gesehen nicht mehr in derselben Kategorie.

Die Abbildung 8 gibt einen Überblick, in welchen MS-Regionen die übrigen Finanzdienstleister besonders stark an VZÄ zunahmen. Es sind dies: Genf und Nyon, Zürich und Zimmerberg sowie in der Zentralschweiz die MS-Regionen Zug, March und Nidwalden/Engelberg. Ebenfalls zugenommen hat die relative Bedeutung der VZÄ im Segment

Abb. 8

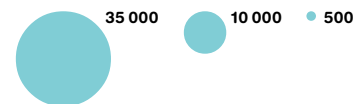
CLUSTERING ÜBRIGE FINANZDIENSTLEISTER 1995 UND 2008

BfS und ZHAW

VZÄ bei den übrigen Finanzdienstleistern, relativ

- > 7,0 %
- 6,0 – 7,0 %
- 5,0 – 5,9 %
- 4,0 – 4,9 %
- 3,0 – 3,9 %
- 2,0 – 2,9 %
- 1,0 – 1,9 %
- < 1,0 %

VZÄ bei den übrigen Finanzdienstleistern, absolut



1995



2008

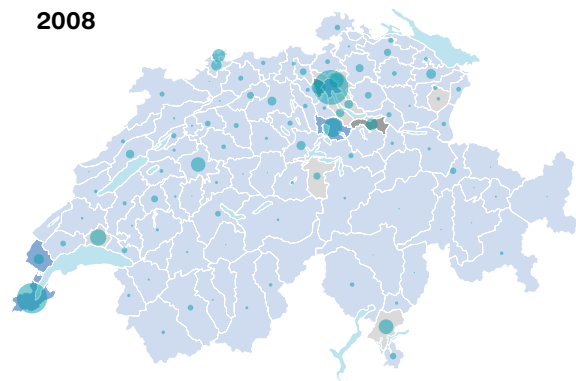


Abb. 9

ENTWICKLUNG DER VZÄ BEI DEN ÜBRIGEN FINANZDIENSTLEISTERN

BfS und ZHAW

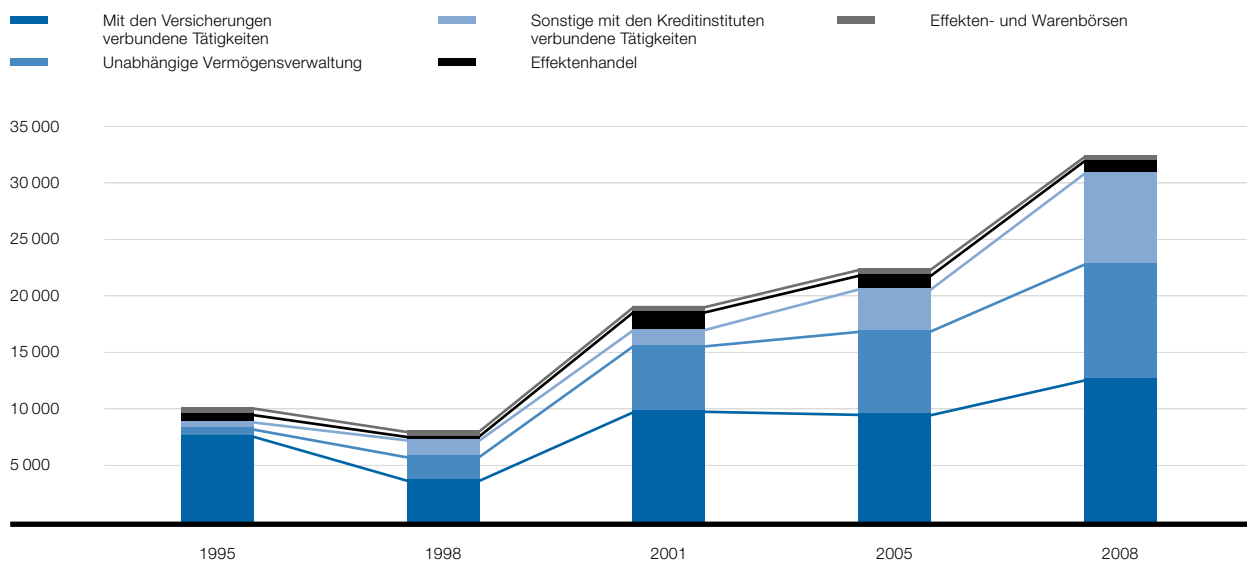


Tabelle 4

PROZENTUALE VERÄNDERUNG DER VZÄ BEI DEN ÜBRIGEN FINANZDIENSTLEISTERN

	95 - 98	98 - 01	01 - 05	05 - 08	Total 95 - 08
Effekten- und Warenbörsen	-17 %	-10 %	9 %	-9 %	-26 %
Effektenhandel	-59 %	461 %	-21 %	-12 %	62 %
Sonstige mit den Kreditinstituten verbundene Tätigkeiten	139 %	-1 %	167 %	115 %	1253 %
Unabhängige Vermögensverwaltung	222 %	175 %	26 %	39 %	1454 %
Mit den Versicherungen verbundene Tätigkeiten	-51 %	161 %	-3 %	32 %	65 %

BfS und ZHAW

der übrigen Finanzdienstleister in den MS-Regionen Lugano und Appenzell Innerrhoden. Auffällig ist, dass die gesamte Branche im Jahr 1995 bezüglich VZÄ noch relativ unbedeutend war; nicht mehr aber im Jahr 2008 (Abbildung 9 und Tabelle 4).

3.3 ZUSAMMENFASSUNG DER ENTWICKLUNGEN ZWISCHEN 1995 UND 2008

Die statistischen Daten zeigen, dass der Finanzsektor zwischen 1995 und 2008 insgesamt um 15% bzw. rund 25 000 VZÄ gewachsen ist. Dieses Wachstum, gemessen an der Anzahl Vollzeitäquivalente, liegt über dem durchschnittlichen Wachstum der Schweizer Wirtschaftsbranchen von rund 10% im gleichen Zeitraum.¹³

Zum überdurchschnittlichen Wachstum haben insbesondere die übrigen Finanzdienstleister beigetragen. Die extrem positive Entwicklung der unabhängigen Vermögensverwalter (+1454%) ist auffällig. Neben den spezialisierten Finanzinstituten ist auch die Anzahl der Vollzeitäquivalente in den Kreditinstituten gestiegen; mit +6% jedoch sehr moderat und im gesamtschweizerischen Branchenvergleich unterdurchschnittlich. Die ausländischen Banken weisen eine starke Entwicklung (+61%) aus und beschäftigen mittlerweile am zweitmeisten Vollzeitäquivalente.

Die Versicherungsakteure bauten im selben Zeitraum 6% VZÄ ab. Der Abbau wird aber relativiert durch die Zunahme der VZÄ im Bereich der übrigen Finanzdienstleister. Dort sind nämlich die mit Versicherungen verbundene Tätigkeiten (u.a. Versicherungsmakler) absolut gesehen am wichtigsten.

Diese Entwicklungen geben ein erstes Indiz für die Beantwortung der dieser Studie zugrunde liegenden Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben die Veränderungen und die Tendenzen in der Finanzdienstleistungsbranche auf die zukünftig relevanten Kompetenzen der Mitarbeitenden und somit auf das Bildungsangebot in der Schweiz?

Aufgrund der obigen Untersuchung ist eine Strukturveränderung in der Finanzdienstleistungsbranche zu beobachten. Im Bankensektor (Kreditinstitute sowie dem Bankbereich zugeordnete Unternehmen der übrigen Finanzdienstleister) ist namentlich eine Zunahme der ausländisch beherrschten Banken, der unabhängigen Vermögensverwalter und mit dem Kreditgewerbe verbundene Tätigkeiten (unter anderem Finanzberater und Makler) zu verzeichnen. Die Zunahme der VZÄ in diesen Bereichen lässt darauf schliessen, dass das Vermögensverwaltungsgeschäft insgesamt an Bedeutung gewonnen hat. In Bezug auf die der Studie zugrundeliegenden Leitfrage nach den relevanten Kompetenzen der zukünftigen Mitarbeiter lässt sich ableiten, dass diese Personen über Fähigkeiten im Beratungsbereich kombiniert mit Fachwissen verfügen sollten. Bezogen auf das in dieser Studie verwendete vierstufige Kompetenzmodell ist zu vermuten, dass Fach- und Sozialkompetenz besonders gefordert sein werden.

Für den Versicherungsbereich sind aufgrund der Datenbasis der Betriebszählungsstatistik keine eindeutigen Schlüsse ableitbar.

Klarere Resultate in Bezug auf die Versicherungen und eine Bestätigung der Aussage zum Bankensektor bedürfen einer Detailanalyse der Finanzplätze Zürich und Genf.

¹³ Gemäss eigenen Berechnungen anhand Daten vom BfS (2011).

4. Zürich und Genf als globale Finanzplätze

Im Jahr 2008 hatte die statistische Grossregion Zürich, die den Kanton Zürich umfasst, einen Wertschöpfungsanteil von rund 40% an der Gesamtwertschöpfung des schweizerischen Finanzsektors.¹⁴ Die statistische Grossregion Genf (Kantone Genf und Waadt) hatte im Durchschnitt von 2000 bis 2009 einen jährlichen nominalen Wertschöpfungsanteil von 18%.¹⁵ Allein dies verdeutlicht, dass es sich bei diesen beiden Regionen um zentrale Finanzplätze handelt. Die alljährliche Studie «The Global Financial Centres Index» bestätigt dieses Bild von Zürich und Genf.¹⁶ In der Studie wurden Zürich und Genf einer Prüfung von verschiedenen Faktoren unterzogen.¹⁷ Diese Faktoren sind die Verfügbarkeit von Fachkräften, das regulatorische Umfeld, der Zugang zu den internationalen Finanzmärkten, die Infrastruktur, der Zugang zu Kunden, die politische und steuerliche Situation, die Lebensqualität, die Betriebskosten, ein faires und gerechtes Geschäftsumfeld, die Kultur und Sprache sowie die Verfügbarkeit und Qualität von Gewerbeimmobilien. Im internationalen Vergleich liegt der Finanzplatz Zürich 2010 auf Rang 8, genau wie im Vorjahr. Genf ist auf Rang 13. Im Vorjahr war Genf noch direkt hinter Zürich auf dem 9. Rang. Zürich gehört dabei zu den «Global Leaders», die sich durch eine hohe globale Vernetzung mit anderen Finanzzentren auf der ganzen Welt, eine hohe Diversität innerhalb des Finanzsektors sowie durch ein spezialisiertes Dienstleistungsangebot auszeichnen.¹⁸ Genf wird der Kategorie «Global Specialists» zugeordnet, da sich dieser Finanzplatz durch eine ebenfalls globale Vernetzung sowie durch ein sehr spezialisiertes, jedoch nicht besonders breites Dienstleistungsangebot hervorhebt.¹⁹

Nachfolgend werden kurz die Erfolgsfaktoren von Zürich und Genf beleuchtet. Die statistischen Grossregionen Zürich und Genf haben durch ihre Grösse und Wichtigkeit im Schweizer Finanzsektor einen massgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des Berufsumfelds im Finanzsektor. Es folgt eine detaillierte Analyse der regionalen und lokalen Veränderungen in Zürich und Genf, was schliesslich Aufschluss über die Entwicklung des Berufsumfelds geben soll. Nebst den Städten Zürich und Genf werden die Gemeinden der entsprechenden statistischen Grossregionen

in die Analyse miteinbezogen, die vom Arbeitsplatzangebot in der Finanzdienstleistungsindustrie her sowohl relativ als auch absolut eine bedeutende Rolle spielen. Dies alles mit dem Ziel, von strukturellen Branchenveränderungen, Rückschlüsse auf die relevanten Kompetenzen im Finanzdienstleistungsbereich zu ziehen.²⁰

4.1 ERFOLGSFAKTOREN GLOBALER FINANZPLÄTZE

Was sind die Gründe einer solchen Clusterbildung der Finanzmarktakteure im Raum Zürich und Genf? Für Zürich beurteilen die Bankenvertreter insbesondere die allgemeine Lebensqualität, die Verfügbarkeit von professionellem Personal, die Reputation sowie den Zugang bzw. die Nähe zu den Kunden als wichtige Treiber der Standortattraktivität.²¹ Auch für die Versicherungen ist Zürich aufgrund der Wettbewerbssituation, der Infrastruktur sowie der Lebensqualität als Standort besonders vorteilhaft.²² Die Rückversicherer erwähnen insbesondere das Gesamtpaket als Standortvorteil: Die Nähe des Flughafens, die attraktiven Steuern, die leistungsfähige Verwaltung, die touristische Attraktivität sowie die hohe Qualität der benötigten Dienstleistungen.²²

Für den Standort Genf sprechen ähnliche Standortfaktoren. Hier kommt aber der Aspekt der internationalen Ausrichtung Genfs als relevanter Faktor dazu. Genf ist unter anderem Sitz internationaler Organisationen, beispielsweise des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK), der Vereinten Nationen (Uno) und der Welthandelsorganisation (WTO).²³

¹⁴ Ziegler, Knecht & Willi, 2010, S. 10

¹⁵ Müller, Grass & Segovia, 2010, S. 35

¹⁶ Yeandle, 2011

¹⁷ Yeandle, 2011, S. 10

¹⁸ Yeandle, 2011, S. 8f

¹⁹ Yeandle, 2011, S. 8f

²⁰ Zur weiteren Definition der einzelnen Finanzplätze und Regionen vgl. Tabelle 11

²¹ Ziegler, Knecht & Willi, 2010, S. 11f

²² Ziegler, Knecht & Willi, 2010, S. 26

²³ Genève Place Financière, 2010

Zentrale Standortvorteile wie Infrastruktur, Kundenzugang sowie Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal sind Faktoren, welche sich gegenseitig fördern. Beispielsweise ermöglicht die gute Verkehrsinfrastruktur eine effiziente Anbindung an die Agglomeration, angrenzende Wirtschaftsräume oder auch an andere Länder. Dies wirkt sich positiv auf den Kundenzugang und die Mobilität der Arbeitnehmenden aus. Die zwei Finanzplätze zeichnen sich auch durch eine hohe Diversität unter den Finanzinstituten aus und somit können die Institute gegenseitig voneinander profitieren. Ein wichtiges Element des Clusters ist die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal. Erstens wird dies durch die Ballung ähnlicher Unternehmen auf engem Raum herbeigeführt. Insbesondere die Städte Zürich und Genf sind für Arbeitnehmende attraktiv. Überdies ist die Nähe zu Ausbildungs- und Weiterbildungsstätten, welche zukünftige Arbeitskräfte auf die Praxistätigkeit vorbereiten oder spezialisierte Weiterbildungen anbieten können, ein wichtiger Standortfaktor.

Nach diesem Überblick wird auf die konkrete Entwicklung einzelner Gemeinden in den Grossregionen Zürich und Genf eingegangen.

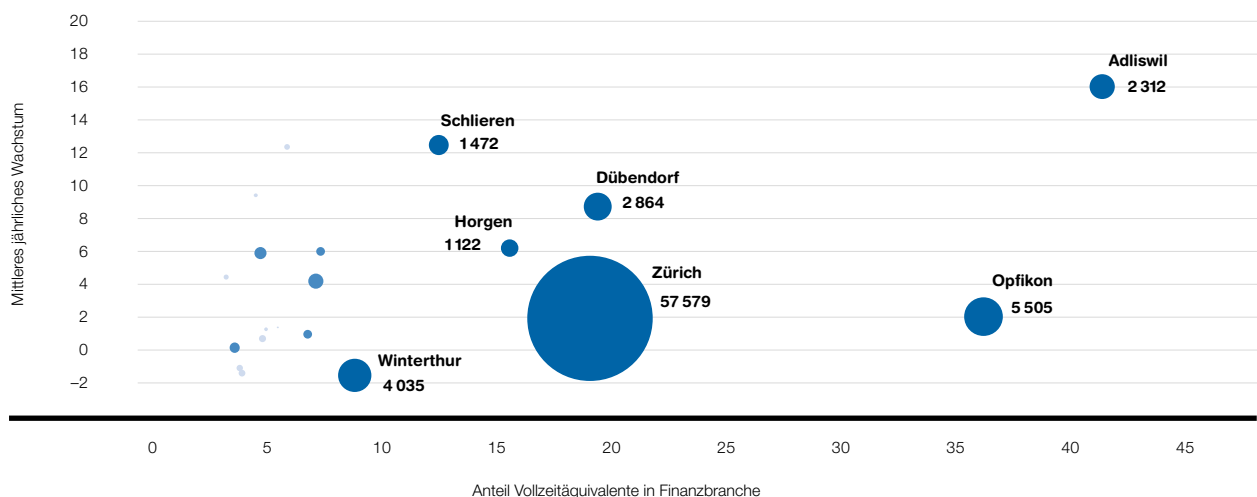
4.2 ZÜRICH

Der grösste Anteil der Finanzdienstleistungsarbeitsplätze wird auf dem Finanzplatz Zürich in der Stadt Zürich selber angeboten (Ende 2008 knapp 58 000 VZÄ). Auf die gesamte Schweiz gesehen sind damit rund 28% der Finanzdienstleistungsarbeitsplätze auf dem Gemeindegebiet der Stadt Zürich zu finden. Das Wachstum von Vollzeitäquivalenten in Stadt und Kanton Zürich ist vor allem auf die Grossbanken, die Börsenbanken, die unabhängigen Vermögensverwalter sowie die ausländisch beherrschten Banken zurückzuführen. Somit ergibt sich bezüglich Grossbanken in Zürich ein anderes Bild als in der übrigen Schweiz. In der Stadt Zürich erhöhten die Grossbanken die VZÄ zwischen 1995 und 2008 um insgesamt rund 10%. Stärker als in der Stadt war die Zunahme der Arbeitsplätze bei den Grossbanken aber in der Grossregion Zürich. Der Zuwachs betrug hier im Beobachtungszeitraum rund ein Sechstel. Die Gemeinden, die den stärksten Zuwachs verzeichneten, liegen in der nächsten Umgebung der Stadt Zürich (vgl. Abbildung 10). In der statistischen Grossregion Zürich liegt die Bedeutung der Grossbanken über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt. Die relative Bedeutung hat allerdings zwischen 1995 und 2008 abgenommen.

Abb. 10

DIE WICHTIGSTEN GEMEINDEN FÜR DEN FINANZPLATZ ZÜRICH 1995 – 2008

BfS und ZHAW in %



Die unabhängigen Vermögensverwalter waren 1995 mit rund 140 VZÄ relativ unbedeutend als Arbeitgeber. 2008 war dem – mit knapp 2 700 VZÄ – nicht mehr so. Im Versicherungsbereich ergibt sich ein ähnliches Bild wie in der übrigen Schweiz: Insbesondere Lebensversicherungen bauten in der Stadt Zürich deutlich Stellen ab.

Abbildung 10 gibt einen groben Überblick sowohl über das durchschnittliche Jahrschwachstum der VZÄ in den einzelnen Gemeinden als auch über den relativen Anteil der VZÄ der einzelnen Gemeinden am Total der VZÄ der entsprechenden Gemeinde. Die Grösse der jeweiligen Kreise widerspiegelt die absolute Zahl an VZÄ. Insgesamt ist zu beobachten, dass Arbeitsplätze aus der Stadt Zürich in die Agglomeration verlagert wurden.

«In der statistischen Grossregion Zürich liegt die Bedeutung der Grossbanken über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt.»

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Abbildung 10, welche die für im 2008 wichtigsten Gemeinden des Finanzplatzes Zürich zeigt.

Neben Zürich sind bezüglich Arbeitsplatzangebot weitere Gemeinden wichtig. Opfikon bietet im Kanton Zürich am zweitmeisten Arbeitsplätze im Finanzdienstleistungsbereich an. In dieser Flughafengemeinde ist rund jeder dritte Arbeitsplatz einer in der Finanzbranche. Die Grossbanken sind der wichtigste Arbeitgeber in **Opfikon**; speziell die UBS AG. Sie sind für zwei Drittel der insgesamt über 5 500 Mitarbeitenden im Finanzsektor verantwortlich.

Winterthur bietet mit gut 4 000 VZÄ am drittmeisten Arbeitsplätze im Finanzdienstleistungsbereich des Grossraums Zürich an. Im Vergleich zu den übrigen im Detail be-

trachteten Gemeinden hat Winterthur allerdings den niedrigsten relativen Anteil an Vollzeitstellen im Finanzsektor. Anders als im Grossraum Zürich ist in Winterthur die Bedeutung von Versicherungsarbeitsplätzen sehr hoch. Insgesamt sind in der Stadt Winterthur aber im Beobachtungszeitraum Stellen abgebaut worden. Ein Grossteil des Rückgangs ist auf den Wegzug oder Abbau der Lebensversicherungen zurückzuführen. Im Zeitraum von 1995 bis 2008 wurden 900 VZÄ abgebaut und so verfügen die Lebensversicherungen 2008 noch über rund 4 000 VZÄ. Aber auch die Grossbanken haben rund einen Viertel weniger VZÄ in der Gemeinde.

Das Wachstum an Arbeitsplätzen in **Dübendorf** geht auf die Ansiedlung von Krankenkassen zurück. Die 100 VZÄ bei Krankenkassen im Jahr 1995 vervielfachten sich auf knapp 1 600 im Jahr 2008. Die Krankenkassen tragen somit über 50% zu den Stellen im Dübendorfer Finanzsektor bei.

Adliswil hat sich zu einem anderen prominenten Versicherungszentrum entwickelt. Zu nennen sind hier die Swiss Re und die Generali Versicherung. Durch den Zuzug der Swiss Re in die Gemeinde waren 2008 über 1 350 VZÄ in der Rückversicherung tätig. Damit gehen rund zwei Drittel des Wachstums von rund 330 Vollzeitstellen auf die Swiss Re zurück. Auch im Lebens-, Unfall- und Schadenversicherungsbereich stieg die Mitarbeiteranzahl um ein Vielfaches. Insgesamt 94% der VZÄ im Finanzsektor der Gemeinde können der Versicherungsbranche zugeordnet werden.

In **Schlieren** haben sich mehrheitlich Unternehmen der «Sonstigen mit den Kreditinstituten verbundene Tätigkeiten» angesiedelt. Der relative Anteil an den knapp 1 500 VZÄ ist rund 60%.

In **Horgen** ist das überdurchschnittliche Wachstum im Finanzsektor auf sogenannte Spezialkreditinstitute zurückzuführen. Konkret handelt es sich um ein Unternehmen (Swisscard AECS AG), welches Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Herausgabe von Debit-, Kredit- und Belastungskarten erbringt und Kartenannehmer akquiriert. Knapp die Hälfte der VZÄ geht auf dieses Unternehmen zurück.

Abbildung 11 zeigt, dass die Grossbanken nach wie vor die grössten Arbeitgeber auf dem Finanzplatz Zürich sind (rund 28 000 VZÄ). Es folgen die Unfall- und Schadenversicherungen sowie die ausländisch beherrschten Banken mit jeweils rund 8 900 bzw. 6 700 Vollzeitstellen. Auch die Börsenbanken sind auf dem Finanzplatz Zürich wichtige Arbeitgeber. Die Rückversicherungen verdoppelten ihre Anzahl Vollzeitäquivalente auf über 3 600 Vollzeitäquivalente. Auffällig ist, dass die unabhängigen Vermögensverwalter sowie die Sonstige mit den Kreditinstituten verbundenen Tätigkeiten gegenüber 1995 stark zugelegt haben. So stieg bei den unabhängigen Vermögensverwaltern die Mitarbeiterzahl um etwas mehr als das 22-fache auf rund 3 200 VZÄ. Die sonstigen mit den Kreditinstituten verbundenen Tätigkeiten beschäftigen etwa 3 500 Mitarbeiter, was im Vergleich knapp das 18-fache ist wie 1995. Generell lässt sich sagen, dass die relativen Anteile von den grossen Akteuren kleiner und der Finanzsektor somit fragmentierter wurde.

Zwischenfazit

Der Finanzplatz Zürich legte bezüglich Arbeitsplatzanzahl (VZÄ) zwischen 1995 und 2008 zu. Die Anzahl Vollzeitäquivalente stieg zwischen 1995 und 2008 um 31%, auf gut 80 000. Rund 40% aller Stellen im Schweizer Finanzsektor fallen 2008 somit auf den Finanzplatz Zürich, gegenüber 35% im 1995. Die Wichtigkeit des Finanzplatzes Zürich und seinen Einfluss auf das Berufsumfeld im Finanzsektor hat damit weiter zugenommen.








Die Grossbanken dominieren den Finanzplatz Zürich und sind für den Grossteil der Arbeitsplätze verantwortlich. Obwohl gesamtschweizerisch die Universalbanken Stellen abbauten, entwickelte sich die Anzahl Vollzeitäquivalente auf dem Finanzplatz Zürich positiv. Da Grossbanken verschiedene Dienstleistungen anbieten, können keine Aussagen in Bezug auf die Entwicklung der Berufsprofile gemacht werden. Allerdings zeigen die positiven Entwicklun-

Abb. 11








DIE FINANZMARKTAKTEURE AUF DEM FINANZPLATZ ZÜRICH 1995 UND 2008

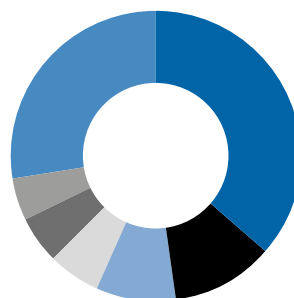
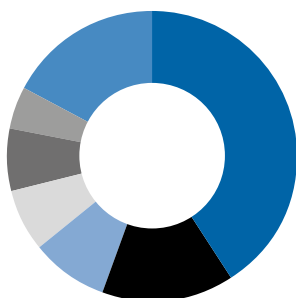
in Vollzeitäquivalenten

1995

Grossbanken	24 193	
Unfall- und Schadenversicherung	8 712	
Ausländisch beherrschte Banken	5 083	
Lebensversicherung	4 164	
Kantonalbanken	4 091	
Handelsbanken	2 837	
Übrige	10 027	

2008

Grossbanken	27 973	
Unfall- und Schadenversicherung	8 879	
Ausländisch beherrschte Banken	6 752	
Börsenbanken	4 398	
Kantonalbanken	4 027	
Rückversicherung	3 643	
Übrige	21 015	



gen bei den Börsenbanken sowie den unabhängigen Vermögensverwaltern, die beide stark im Private-Banking-Geschäft tätig sind, dass die Berufe innerhalb der Privatkundenbetreuung an Bedeutung gewonnen haben. Der gesamtschweizerische starke Einbruch bei den VZÄ der Lebensversicherungen zeigt sich auch auf dem Finanzplatz Zürich. Dennoch zeigt die Entwicklung, insbesondere bei den Rückversicherungen, dass der Versicherungsbereich als zweites Standbein des Finanzplatzes Zürich genannt werden kann. Die vier grossen Unternehmen Zurich Financial Services Group, Swiss Re, Swiss Life und AXA Winterthur haben ihre Firmensitze in den Städten Zürich oder Winterthur. Insbesondere die Swiss Re als zweitgrösster Rückversicherer der Welt verleiht Zürich den Status als einer von zwei Hauptstandorten (Zürich und München) der Rückversicherungsbranche Kontinentaleuropas.²⁴ Im Versicherungsbereich lässt die Analyse des Finanzplatzes Zürich daher eine Aussage bezüglich möglicher Berufsprofile zu. Rückversicherungsarbeitsplätze haben tendenziell zugenommen. Die Anforderungen an Mitarbeitende im Rückversicherungsbereich sind tendenziell von den Fach- und Methodenkompetenzanforderungen höher als im Durchschnitt der Versicherungsindustrie (vgl. dazu Aussagen aus den Experteninterviews im Teil B).

4.3 GENFERSEEREGION

Die Stadt **Genf** ist – bezogen auf die VZÄ – die mit Abstand wichtigste Gemeinde des Finanzplatzes Genf (gut 20 000 VZÄ). Das Wachstum an Vollzeitarbeitsplätzen liegt aber mit insgesamt 6% zwischen 1995 und 2008 deutlich hinter dem der Stadt Zürich zurück (+28%). Die Gemeinde mit dem grössten Wachstum im Raum Genf ist Carouge (rund 12% p.a.). Für das Arbeitsplatzwachstum in der Stadt Genf sind insbesondere die unabhängigen Vermögensverwalter und die ausländisch beherrschten Banken verantwortlich. Die Vollzeitstellen, die unabhängige Vermögensverwaltungsunternehmen anbieten, haben sich im Beobachtungszeitraum auf rund 2 500 verzehnfacht. Auch die ausländischen Banken bauten Personal auf: von 1995

rund 5 100 VZÄ auf 8 200. Der insgesamt bescheidene Zuwachs in Genf rührt aber daher, dass Grossbanken und Privatbankiers zwischen 1995 und 2008 massiv Stellen in der Stadt Genf abbauten (–60% bzw. –50%). Die Grossbanken bieten in Genf noch etwas mehr als 2 000 Vollzeitstellen an, die Privatbankiers rund 1 000. Abbildung 12 ist analog Abbildung 10 aufgebaut. Es werden das jährliche Wachstum in den bezüglich des Stellenangebots im Finanzdienstleistungsbereich wichtigsten Gemeinden der statistischen Grossregion sowie die relative Bedeutung der Finanzindustrie in der entsprechenden Gemeinde und die absolute Anzahl an Vollzeitarbeitsplätzen auf Gemeindeebene dargestellt.

Die folgenden Ausführungen zu ausgewählten Gemeinden beziehen sich auf Abbildung 12, welche die für im 2008 wichtigsten Gemeinden des Finanzplatzes Genf zeigt.

Lausanne weist das zweitgrösste Angebot an Finanzdienstleistungsarbeitsplätzen in der statistischen Grossregion Genf auf. Die Arbeitsplätze im Finanzdienstleistungssektor sind in Lausanne zwischen 1995 und 2008 allerdings rückläufig. Ausschlaggebend für diesen Rückgang sind hauptsächlich die Kantonal- und Grossbanken. Die Kantonalbanken haben 50% VZÄ abgebaut und die Grossbanken knapp 40%. Wie auch in der Stadt Genf hatten die unabhängigen Vermögensverwalter sowie die ausländisch beherrschten Banken einen positiven Einfluss auf die Anzahl VZÄ und erhöhten ihre Beschäftigten aggregiert von etwas mehr als 200 auf über 1 100 VZÄ.

Nyons Wachstum von rund 800 auf knapp über 1 400 Vollzeitstellen ist vor allem der Versicherungsbranche zuzurechnen. Über die Hälfte der Stellen im Finanzsektor sind bei Versicherungen. In Nyon stiegen – im Gegensatz zur Entwicklung in der Schweiz insgesamt – auch die Anzahl VZÄ im Lebensversicherungsbereich.

Abb. 12

DIE WICHTIGSTEN GEMEINDEN FÜR DEN FINANZPLATZ GENF 1995–2008

BFS und ZHAW in %

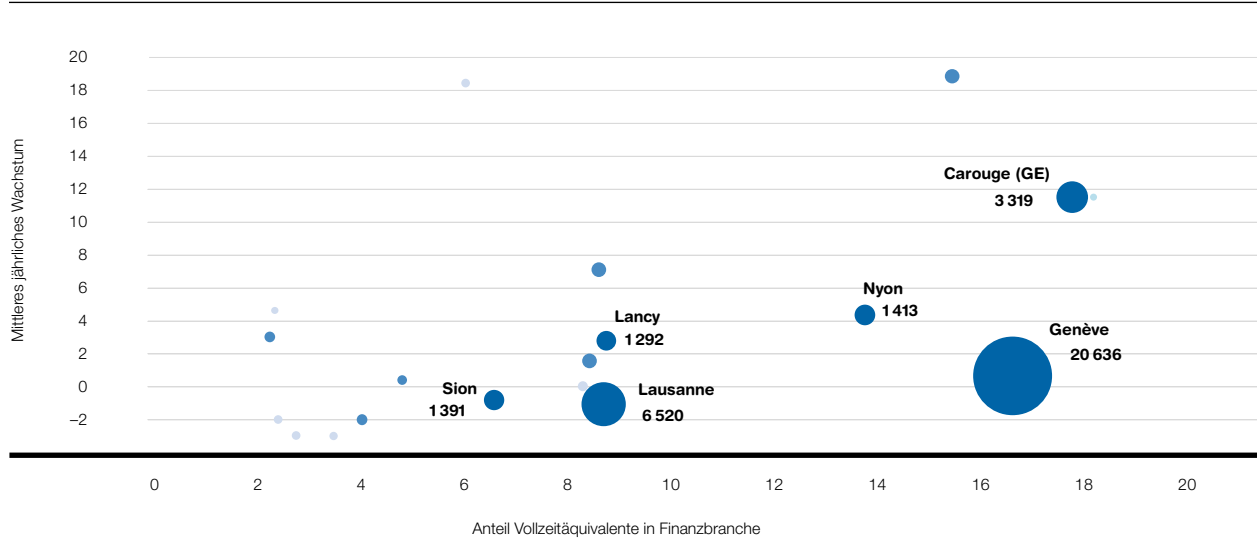


Abb. 13

DIE FINANZMARKTAKTEURE AUF DEM FINANZPLATZ GENF 1995 UND 2008

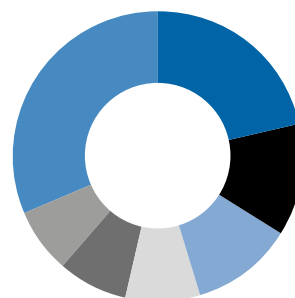
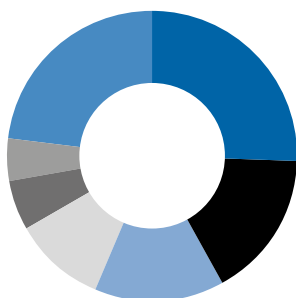
in Vollzeitäquivalenten

1995

Grossbanken	9 592	■
Unfall- und Schadenversicherung	6 061	■
Ausländisch beherrschte Banken	5 358	■
Kantonalbanken	3 919	■
Privatbankiers	2 044	■
Börsenbanken	1 706	■
Übrige	8 562	■

2008

Ausländisch beherrschte Banken	9 257	■
Grossbanken	5 330	■
Unfall- und Schadenversicherung	4 893	■
Unabhängige Vermögensverwaltung	3 655	■
Privatbankiers	3 308	■
Börsenbanken	3 106	■
Übrige	13 419	■



Der Finanzsektor von **Lancy**, einer Vorortgemeinde von Genf, wuchs seit 1995 um mehr als ein Drittel und erhöhte die Vollzeitäquivalente auf knapp 1 300. Die Privatbankiers verzeichneten seit 1995 einen Anstieg um rund 520 Stellen. Die Grossbanken hingegen bauten fast drei Viertel ihrer Arbeitsplätze ab.

Die Grossbanken als ehemals grösste Arbeitgeber auf dem Finanzplatz Genf haben insgesamt 44% der VZÄ abgebaut. Dennoch sind die Grossbanken mit rund 5 300 VZÄ immer noch wichtige Arbeitgeber. Als gesamthaft grösste Arbeitgeber wurden sie aber von den ausländisch beherrschten Banken abgelöst, welche Ende 2008 im Vergleich zu 1995 bezüglich VZÄ ein Wachstum von rund 70% ausweisen (total rund 9 300 VZÄ). Auffällig ist, dass die Versicherungen auf dem Finanzplatz Genf im Beobachtungszeitraum deutlich Stellen abbauten. Die Unfall- und Schadenversicherungen reduzierten die VZÄ um knapp 20% und die Lebensversicherungen um über 50%. Im Jahr 1995 noch nicht unter den grössten Arbeitgebern, machen die unabhängigen Vermögensverwalter 2008 die viertgrösste Kategorie aus. Mittlerweile entfallen auf dem Finanzplatz Genf gut 3 600 Vollzeitäquivalente auf unabhängige Vermögensverwalter. Dies entspricht gegenüber 1995 einer Verachtfachung. Auch die Privatbankiers weisen ein Wachstum von ca. 60% der VZÄ auf über 3 300 auf. Die Börsenbanken bauten im selben Zeitraum ihre VZÄ um über 80% auf knapp über 3 100 aus. Die Börsenbanken sind auf Börsen- und Vermögensverwaltungsgeschäfte spezialisiert. Gleich wie auf dem Finanzplatz Zürich sind die relativen Anteile an Vollzeitäquivalenten der grössten Akteure geschrumpft, während die kleinen Akteure mehrheitlich Anteile gewonnen haben (Abbildung 13).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Finanzplatz Genf bezüglich Vollzeitäquivalente zulegen konnte. Die Anzahl VZÄ stieg seit 1995 um rund 5 700 auf knapp 43 000, was einem Wachstum von 15% entspricht. 21% aller VZÄ des Schweizer Finanzsektors befinden sich auf dem Finanzplatz Genf. Dieser Anteil blieb seit 1995 stabil. Das Arbeitsplatzwachstum in der Stadt Genf war aber tiefer als auf dem gesamten Finanzplatz Genf.

Das Private Banking ist im Vergleich zu 1995 stärker geworden, da vor allem die ausländischen Banken stark zugelegt haben und auch spezialisierte Finanzdienstleistungen wie Vertriebssträger von Anlagefonds, Vertreter ausländischer Fonds, Finanz- und Versicherungsmakler, Anlageberater usw. oder auch unabhängige Vermögensverwalter ein deutlich stärkeres Gewicht haben. Aber auch die Börsenbanken, ebenfalls stark im Private Banking, wuchsen seit 1995 stark. Im Gegensatz zum Finanzplatz Zürich bauten die Grossbanken deutlich Stellen ab. Bezogen auf die Jobfamilien und Kompetenzanforderungen dürften, aufgrund der statistischen Verschiebungen der Arbeitsplatzangebote innerhalb der Finanzindustrie, Arbeitsplätze mit einem Kundenberatungsfokus in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Oder anders formuliert: Genf hat einen Fokus im «Private Banking» im weitesten Sinne. Arbeitsplätze im Kantonal- und Grossbankenumfeld sowie im traditionellen Versicherungsgeschäft haben daher an Bedeutung verloren. Es scheint – Verglichen mit der Analyse vom Finanzplatz Zürich – so, als ob die Grossbanken Arbeitsplätze in verschiedenen Geschäftsbereichen auf den Standort Zürich konzentrieren.

«Als grösste Arbeitgeber wurden die Grossbanken von den ausländisch beherrschten Banken abgelöst.»

5. Entwicklungen in ausgewählten Regionen

Neben den beiden grossen Finanzplätzen Zürich und Genf geben Analysen verschiedener regionaler Finanzzentren ebenfalls Indizien für die Entwicklung des Berufsumfeldes. In Kapitel 3.2.3. konnte festgestellt werden, dass die übrigen Finanzdienstleister, unter anderem die unabhängigen Vermögensverwalter, Hedge Fund Manager und auch Private Equity-Firmen, stark gewachsen sind. Diese Spezialisten siedelten sich nicht in den Städten Zürich und Genf an, sondern in Vorortregionen, welche eine gute Anbindung zu den Zentren haben.

Zug und Schwyz als Spezialisten

Die verkehrstechnisch hervorragende Anbindung der genannten Regionen an Zürich, die hohe Lebensqualität dank der Lage an Seen und in den Voralpen und die relativ tiefe steuerliche Belastung dürften die Hauptgründe für das Wachstum der Arbeitsplätze im Finanzdienstleistungsbereich sein. Die Regionen Zug und Schwyz sind allerdings nicht einfach «Nebenschauplätze» des Finanzplatzes Zürich, sondern sie sind fester Bestandteil davon. Seit 1995

zeigen die Regionen eine stark positive Entwicklung von unabhängigen Vermögensverwaltungen und von spezialisierten Finanzdienstleistern wie Hedge Fund Managern sowie Private-Equity-Unternehmen. Der Finanzplatz Zürich kann im Bereich der Vermögensverwaltung mit den Regio-

«Die Regionen Zug und Schwyz sind nicht einfach «Nebenschauplätze» des Finanzplatzes Zürich.»








nen Zug und oberer Zürichsee eine bisher fehlende Kompetenz im Bereich Private Equity schliessen. Denn der Zugang zu solch spezialisierten Dienstleistungsunternehmen ist ein zentraler Standortfaktor.²⁵

²⁵ Ziegler, Knecht & Willi, 2010, S. 34








Abb. 14

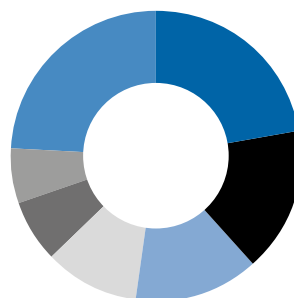
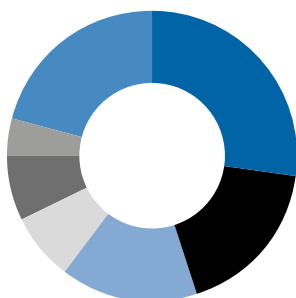
DIE FINANZMARKTAKTEURE IN DEN KANTONEN ZUG UND SCHWYZ 1995 UND 2008 in Vollzeitäquivalenten

1995

Kantonalbanken	797	
Unfall- und Schadenversicherung	519	
Grossbanken	450	
Konzerngesellschaften	219	
Mit den Versicherungen verbundene Tätigkeiten	205	
Raiffeisenbanken	121	
Übrige	608	

2008

Unabhängige Vermögensverwaltung	1236	
Kantonalbanken	902	
Sonstige mit den Kreditinstituten verbundene Tätigkeiten	763	
Mit den Versicherungen verbundene Tätigkeiten	586	
Grossbanken	379	
Investmentgesellschaften	348	
Übrige	1327	



Aus Abbildung 14 wird ersichtlich, dass sich die Struktur in den beiden Kantonen Zug und Schwyz zwischen 1995 und 2008 stark wandelte. Waren 1995 Kantonalbanken sowie Unfall- und Schadenversicherungen vorherrschend, sind nun die meisten Stellen im Finanzsektor bei den unabhängigen Vermögensverwaltern auszumachen. Die Kantonalbanken sind auf den zweiten Platz verdrängt worden. An dritter Stelle sind die sonstigen mit den Kreditinstituten verbundenen Tätigkeiten, u.a. sind dies Vertriebssträger von Anlagefonds oder Vertreter von ausländischen Fonds. Bedeutend sind auch sogenannte Investmentgesellschaften. Darunter fallen u.a. Tätigkeiten von Venture Capital-Unternehmen, welche zum Bereich Private Equity gehören.

Die Versicherungsbranche ist in Basel der grösste Arbeitgeber

Seit der Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins zur UBS AG mit Sitz in Basel und Zürich im Jahr 1998 reduzierten sich die VZÄ der Grossbanken in der Stadt Basel kontinuierlich. Mittler-

weile weist die Versicherungsbranche in Basel einen grossen VZÄ-Anteil aus. Neben den Unfall- und Schadenversicherungen sind auch die mit den Versicherungen verbundenen Tätigkeiten, wie beispielsweise Versicherungsmakler, unter den grössten sechs Arbeitgebern. Insgesamt wurde zwischen 1995 und 2008 in Basel fast jedes fünfte Vollzeitäquivalent im Finanzsektor gestrichen (-18%). 2008 verzeichnet der Finanzsektor noch rund 10000 VZÄ. Dieser starke Rückgang ist vor allem auf den Stellenabbau von VZÄ bei den Grossbanken (-50%) sowie den Lebensversicherungen (-81%) zurückzuführen. Neben den Unfall- und Schadenversicherungen (+40%) haben vor allem die ausländischen Banken (+140%) viele Vollzeitäquivalente im Basler Finanzsektor geschaffen (Abbildung 15).

Die ausländischen Banken wuchsen in Lugano besonders stark

Lugano ist neben den Finanzplätzen Zürich und Genf ein wichtiger Standort für ausländisch beherrschte Banken. Die Vollzeitäquivalente verdoppelten sich in diesem Segment

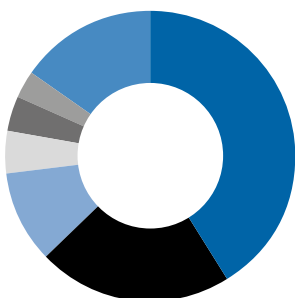
Abb. 15

DIE FINANZMARKTAKTEURE IN DER GEMEINDE BASEL 1995 UND 2008

in Vollzeitäquivalenten

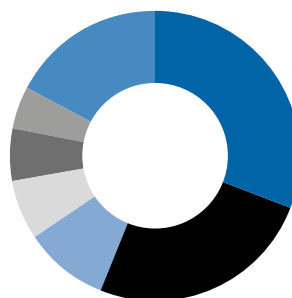
1995

Grossbanken	5 167	■
Unfall- und Schadenversicherung	2 717	■
Lebensversicherung	1 262	■
Kantonalbanken	589	■
Handelsbanken	483	■
Ausländisch beherrschte Banken	406	■
Übrige	1 884	■



2008

Unfall- und Schadenversicherung	3 192	■
Grossbanken	2 573	■
Ausländisch beherrschte Banken	976	■
Kantonalbanken	679	■
Andere Banken	593	■
Mit den Versicherungen verbundene Tätigkeiten	493	■
Übrige	1 759	■



zwischen 1995 und 2008 beinahe. Wo sich die ausländisch beherrschten Banken zusätzlich ansiedeln, dort sind meistens auch andere auf die Beratung von Privatkunden fokussierte Unternehmungen zu finden. Dieses Muster trifft auch auf Lugano zu. So erscheinen Börsenbanken sowie unabhängige Vermögensverwalter unter den fünf grössten Arbeitgebern. Den relativ stärksten Zuwachs bezüglich Vollzeitäquivalenten wiesen die unabhängigen Vermögensverwalter aus. 1995 waren in diesem Bereich 8 VZÄ ausgewiesen, 2008 waren dies 560. Es scheint, als ob sich viele ehemalige Kundenberater als Vermögensverwalter etablieren konnten. Insgesamt stagniert die Mitarbeiterzahl im Finanzdienstleistungssektor in der Gemeinde Lugano und bewegt sich im Zeitraum von 1995 bis 2008 zwischen 6 600 und 6 800. Wie auch in Basel und Genf bauten die Grossbanken in Lugano massiv Stellen ab (-50%; Abbildung 16).

St.Gallen und Bern als klassische Retail-Standorte

Der Finanzdienstleistungssektor wuchs in St.Gallen zwischen 1995 und 2008 um rund 14% auf knapp 5 000 Vollzeitäquivalente. Die Unfall- und Schadenversicherungen

sind zusammen mit den Raiffeisenbanken die grössten Arbeitgeber. Knapp 50% der VZÄ im Finanzsektor entfallen auf diese Institute. Als weitere wichtige Arbeitgeber folgen die Gross- und Kantonalbanken. Auffällig ist das Wachstum der Privatbankiers, welche Ende 2008 knapp 240 Vollzeitstellen offerieren. St.Gallen war allerdings bisher ein Standort von Privatbankiers, insbesondere ist dies der Gründung der Bank Wegelin im Jahr 1741 zuzuschreiben.²⁶ Im Kernbereich des Private Banking werden die VZÄ vermutlich durch die Eingliederung von Geschäftsteilen in die Raiffeisen Gruppe jedoch wegfallen.

Der Finanzsektor von Bern stagnierte zwischen 1995 und 2008 und weist knapp 7 800 VZÄ auf. Rund ein Viertel der Arbeitsplätze entfällt auf die Unfall- und Schadenversicherungen sowie Krankenkassen. Die Kategorie sonstige Kreditinstitute (ohne Spezialkreditinstitute) weist mit einem Anteil von 15% am drittmeisten Vollzeitäquivalente auf. Dies dürfte mit der Postfinance, welche ihren Hauptsitz in Bern hat, zu begründen sein.








²⁶ Breiding & Schwarz, 2011, S. 108

Abb. 16








DIE FINANZMARKTAKTEURE IN DER GEMEINDE LUGANO 1995 UND 2008

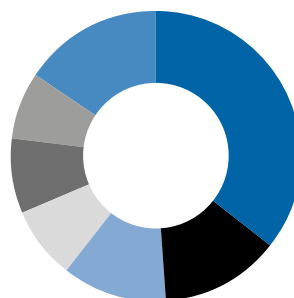
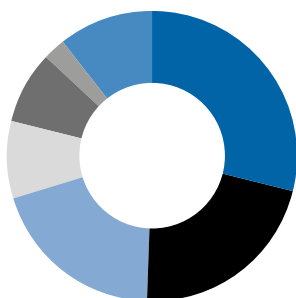
in Vollzeitäquivalenten

1995

Grossbanken	1 931	
Handelsbanken	1 430	
Ausländisch beherrschte Banken	1 295	
Unfall- und Schadenversicherung	579	
Börsenbanken	543	
Lebensversicherung	159	
Übrige	688	

2008

Ausländisch beherrschte Banken	2 429	
Grossbanken	899	
Börsenbanken	791	
Unabhängige Vermögensverwaltung	560	
Unfall- und Schadenversicherung	553	
Handelsbanken	506	
Übrige	1 057	



6. Zwischenfazit

Was zeigt nun die Entwicklung zwischen 1995 und 2008? Auf Institutsebene ist zu erkennen, dass sich die Grossbanken grossflächig zurückgezogen haben. Absolut gesehen bauten die Grossbanken am meisten Vollzeitäquivalente ab. Zwei Beispiele des starken Abbaus von VZÄ durch Grossbanken sind Genf (–44%) und Lugano (–53%). Die Grossbanken konzentrieren ihre Stellen vermehrt im Raum Zürich, wo im selben Zeitraum ein Wachstum zu verzeichnen war. Gesamtschweizerisch bauten die Grossbanken 17% der VZÄ ab. Die Stellenvielfalt – und somit die Kompetenzanforderungen – dürften dadurch im Grossraum Zürich am vielfältigsten sein. Neben den Grossbanken haben auch die Kantonalbanken insgesamt 9% weniger Vollzeitäquivalente. Dabei weist Genf mit einem Abbau von 22% der VZÄ bei den Kantonalbanken den grössten Rückgang auf. Im Versicherungsbereich wurde deutlich, dass die Lebensversicherungen zahlreiche VZÄ abbauten. Diese Reduktion beläuft sich für den untersuchten Zeitraum auf 57%. Dies dürfte damit begründet werden können, dass sich die Lebensversicherungen nach der Krise in den Jahren 2001/02 auf ihr Kerngeschäft zurückgezogen haben. In den 90er Jahren fanden Lebensversicherungen vorübergehend auch eine Verwendung als alternatives Vermögensanlageinstrument. Auch die Unfall- und Schadenversicherungen als grösste Arbeitgeber in der Versi-

cherungsbranche bauten insgesamt 20% der VZÄ ab. Es ist festzuhalten, dass die Erkenntnisse über die quantitativen wie auch geographischen Veränderungen der Vollzeitäquivalente im Finanzsektor keinen Aufschluss darüber liefern, welche Bereiche innerhalb der Unternehmungen betroffen sind.

Besonders stark gewachsen sind die Finanzdienstleister im Private-Banking-Bereich im weitesten Sinne. Insbesondere die unabhängigen Vermögensverwalter, die ihr Wachstum in Zürich und Genf, aber auch in den regionalen Finanzzentren realisierten, bauten bezüglich VZÄ sehr stark aus (+1454%). Die Börsenbanken (+105%) sowie die ausländisch beherrschten Banken (+61%) haben ebenfalls Stellen geschaffen und somit ihren Anteil an VZÄ erhöht. Diese Entwicklung lässt sich neben der Region Zürich und Genf insbesondere auch in der Gemeinde Lugano beobachten. Zusätzlich ist der gesamte Bereich der übrigen Finanzdienstleister stark gewachsen. Neben den unabhängigen Vermögensverwaltern sind dies spezialisierte Finanzdienstleister wie Vertreter ausländischer Fonds, im Hedge-Fund-Bereich tätige Unternehmen, Anlageberater, Versicherungsagenten oder Versicherungsmakler. Die Wachstumsbereiche im Arbeitsplatzangebot der Finanzdienstleistungsindustrie dürften im Segment der spezialisierten Arbeitsplätze liegen, wo weniger

«Die Wachstumsbereiche im Arbeitsplatzangebot dürften im Segment der spezialisierten Arbeitsplätze liegen, wo weniger Generealisten als viel mehr Spezialisten gesucht werden.»

Generalisten als viel mehr Spezialisten gesucht werden. Da gerade diese Geschäftsbereiche durch die Relativierung des Bankgeheimnisses und die Diskussion rund um einen Informationsausgleich betroffen sind, ist ein Fokus auf die Kompetenzanforderungen in diesem Bereich angezeigt. Erfahren die aus der Schweiz heraus operierenden Finanzdienstleister bis vor Kurzem einen Wettbewerbsvorteil durch das Bankgeheimnis, so dürfte der Servicequalität des Finanzdienstleisters sowie den Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden in Zukunft eine wichtigere Bedeutung zukommen. Eine Kundenberatung im Rahmen einer Weissgeldstrategie stellt andere Anforderungen an die Fachkompetenz eines Beraters als in einer Welt mit wasserdichtem Bankgeheimnis. Waren beispielsweise Fachwissen über steuerrechtliche Aspekte im Herkunftsland des Kunden kaum gefragt, so rückt dieses Thema plötzlich in den Kompetenzanforderungskatalog von Mitarbeitenden die ausländische Kunden im weitesten Sinne beraten.

Bei den Versicherungen vergrösserten die Krankenkassen (+93%) sowie die Rückversicherungen (+84%) ihre Anzahl an VZÄ. Bei den Versicherungen kann der Anstieg mit der Einführung des Krankenkassenobligatoriums von 1996 erklärt werden. Bei den VZÄ zeigt sich eine sprunghafte Zunahme zwischen der Erhebung von 1995 und der von 1998. Bei den Rückversicherungen ist das erhöhte Arbeitsplatzangebot zum grössten Teil mit der Zuwanderung ausländischer Rückversicherer in die Schweiz erklärbar. Diese Gesellschaften haben sich insbesondere in Zürich angesiedelt, da die Möglichkeit bestand, auf Arbeitskräfte der Swiss Re zurückzugreifen. Auch im Versicherungsbereich wird auf die spezialisierten Kompetenzanforderungen in diesen Wachstumsbereichen in Teil B eingegangen.

«Eine Kundenberatung im Rahmen einer Weissgeldstrategie stellt andere Anforderungen an die Fachkompetenz eines Beraters als in einer Welt mit wasserdichtem Bankgeheimnis.»

Teil B: Die Jobfamilien

7. Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche

Im Teil A wurden statistische Daten der Betriebszählungsstatistik auf Gemeindeebene analysiert. Daraus lässt sich ableiten, welche Geschäftsbereiche der Finanzindustrie in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen bzw. verloren haben. In Teil B verschiebt sich der Analysefokus von der Makro- zur Mesoebene: Konkret werden die Anforderungsprofile der Bank- und der Versicherungsindustrie auf der Ebene sogenannter Jobfamilien untersucht.

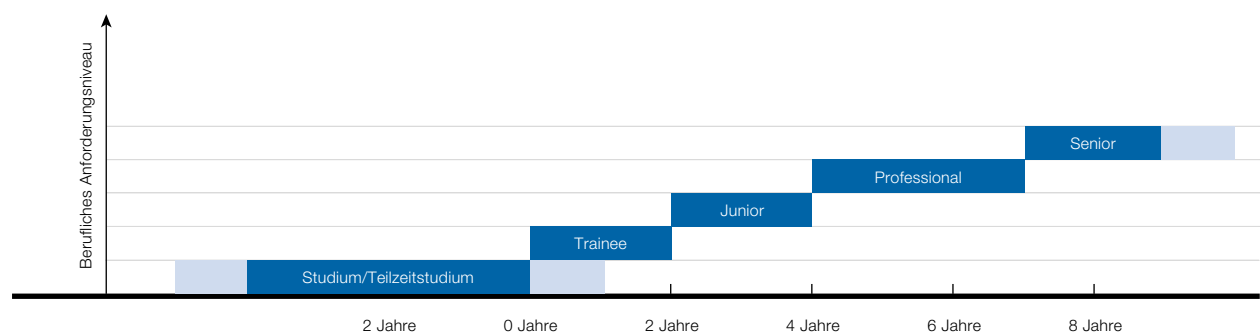
In diesem Kapitel wird in einem ersten Teil auf die zukünftig relevanten Treiber der Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche eingegangen. In einem zweiten Teil finden sich die Resultate der zwischen September und Ok-

tober 2011 geführten explorativen Interviews. Die Umfrage richtete sich an HR- und Ausbildungsverantwortliche. Die Fragen waren aus Sicht der Unternehmung für die Altersgruppe zwischen 25 und 35 Jahren zu beantworten. Es sind Arbeitskräfte, die ihre Erstausbildung oder ihr Studium kürzlich absolviert haben und/oder bereits schon über einige Jahre Berufserfahrung verfügen. Vielfach werden die einzelnen Phasen dieses Karriereabschnitts in Trainee, Junior, Professional und Senior unterteilt. Die Begriffe geben einerseits Auskunft über die Berufserfahrung und andererseits über das berufliche Anforderungsniveau einer bestimmten Position (Achatz, 2009, S. 65; vgl. Abbildung 17).

Abb. 17

KARRIEREPFADE NACH ABSCHLUSS DES STUDIUMS/AUSBILDUNG

(in Anlehnung an Achatz, 2009, S. 65)












7.1 VERÄNDERUNGSTREIBER DER FINANZDIENSTLEISTUNGSBRANCHE

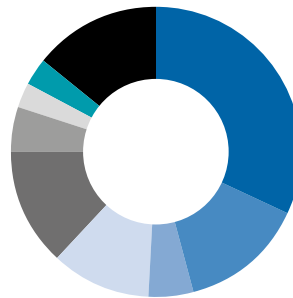
Im Rahmen einer elektronischen Umfrage (Ende Juni bis Ende Juli 2011) zu den zukünftig relevanten Berufsprofilen bei Banken und Versicherungen bei HR-Vertretern von Finanzdienstleistern wurden die wesentlichen Treiber der Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche erhoben. Die Umfrageteilnehmer mussten die drei aus ihrer Sicht wichtigsten Treiber aus einer Liste von neun Faktoren auswählen. Diese Erhebung erlaubt es, das Forschungsprojekt im Kontext der gegenwärtigen und zukünftigen Veränderungen zu platzieren. Es wird davon ausgegangen, dass Veränderungen in der Umwelt (hier der Finanzdienstleistungsbranche) einen Einfluss auf die zukünftigen Anforderungen an die Arbeitnehmenden haben werden. Aussagen aus den Interviews bestätigen diese Annahme, z.B. «die Umweltthemen müssen wahrgenommen werden» oder «die Berufsbilder sollten in Verbindung mit den äusseren Einflüssen betrachtet werden». Die Resultate der elektronischen Umfrage sind in Abbildung 18 dargestellt.

Die Betrachtung der zukünftig relevanten Treiber zeigt, dass das Thema Regulierung und Recht überaus häufig (32%) und somit als stärkster Treiber der Finanzdienstleistungsbranche eingestuft wird. Im Vergleich zu früheren Umfragen lässt sich erkennen, dass dieses Thema insbesondere im Bankenbereich in den letzten fünf Jahren von einem unwichtigen Faktor (Nachvollzug von Veränderungen, die in der Branche aufgrund der Marktveränderungen auftreten) über einen relativ wichtigen Faktor zu einem relevanten Treiberfaktor avancierte.²⁷ Eine Studie über die zukünftige Entwicklung der Versicherungsbranche kam zu einem ähnlichen Ergebnis. In Bezug auf den Faktor Regulierung und Recht wird sogar von einer «aktiven Variablen» gesprochen, welche für die gesamte Versicherungsbranche sehr wichtig ist und als treibender Faktor gilt.²⁸

Abb. 18

EINSCHÄTZUNGEN ZUKÜNFTIG RELEVANTE TREIBER

Regulierung und Recht	32 %	
Demographie	14 %	
Globalisierung	5 %	
Liberalisierung Finanzdienstleistungsbranche	11 %	
Kunden	13 %	
Mitarbeiter	5 %	
Produkte	3 %	
Neue Marktteilnehmer	3 %	
Technologie	14 %	



N=38

Annex

- exakte Fragestellung: Welche Faktoren beeinflussen die Finanzdienstleistungsbranche in Zukunft? Wählen Sie die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Faktoren aus.
- Anzahl erhaltene Antworten: 38 (12 Banken und 26 Versicherungen)
- Untersuchungszeitraum: Ende Juni – Ende Juli 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Banken und Versicherungen

«Berufsbilder sollten in Verbindung mit den äusseren Einflüssen betrachtet werden.»

²⁷ vgl. Ziegler, Knecht & Sigg, 2006

²⁸ Gisin, Greber, Frick & Erny, 2011, S. 17

Erklären lässt sich die Bedeutung des Treibers Regulierung und Recht aufgrund zahlreicher und in ihrem Zusammenspiel komplexer Faktoren, die letzten Endes zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 oder auch zum internationalen Steuerkonflikt der Schweiz mit anderen Staaten geführt haben. Die Analyse der Ursachen führte auf politischer Ebene und bei Aufsichtsbehörden zur Erkenntnis, dass die Finanzdienstleistungsbranche stärker reguliert werden muss, um das risikoreiche Verhalten von Finanzmarktakteuren einzuschränken.²⁹ Dieser ordnungspolitische Eingriff manifestiert sich konkret in den veränderten und verschärften Bestimmungen wie z.B. Basel III und den zusätzlichen nationalen Auflagen für die Banken (beispielsweise höhere Eigenmittelanforderungen) oder Swiss Solvency Test (SST) und Solvency II für die Versicherungen. Die Regulierungsanforderungen werden nicht nur quantitativ verschärft (z.B. höhere Kapitalquoten), sondern auch qualitativ. Dazu sind die Bestrebungen der Finma zu zählen, dass Kundenberater beispielsweise in Zukunft obligatorisch ihre Kompetenzen mit einer Prüfung nachweisen müssen.

Neben den nationalen Akteuren wie Bund und Finma spielen vermehrt auch internationale Organisationen (z.B. Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, BIZ) oder die Europäische Union (EU) eine zentrale Rolle. Es wird davon ausgegangen, dass die Regulierungsdichte auf internationaler wie nationaler Ebene wegen der Finanzkrise und aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Finanzdienstleistungsbranche insgesamt zunehmen wird.³⁰ Die Auswirkungen der sich verschärfenden Regulierung sind vielfältig: Die Finanzdienstleister werden gefordert, ihre Kapitalbasis zu stärken, mehr Transparenz zu zeigen, gewisse Geschäftsfelder zu revidieren, nach neuen strategischen Optionen zu suchen und die Mitarbeitenden adäquat und zeitgerecht über die bevorstehenden Reformen zu informieren und ggf. in diesen Themen aus- oder weiterzubilden.³¹

Nach dem Thema Regulierung und Recht wurden die Faktoren Technologie und Demographie von je 14 Prozent der Befragten als zukünftig relevante Treiber eingestuft. Im Gegensatz zu einer früheren Studie des Insituts für Banking & Finance, die im Jahr 2006 verfasst wurde, stach das Thema Produkte nicht als wichtiger Treiberfaktor heraus. Die Finanzkrise mag hier zu einem Umdenken geführt haben. Waren 2006 möglichst innovative, komplexe Produkte gefragt, so ist ein Zurück zu einfachen, verständlichen Produkten zu beobachten. Nachfolgend wird zuerst das Thema Technologie und danach die Demographie besprochen.

Die technologische Entwicklung stellt die Finanzdienstleister einerseits vor zahlreiche Herausforderungen und eröffnet andererseits aber auch neue Geschäftsmodelle. So sagt Hofmann: «Banken sind im Kern Informationsverarbeiter. Finanzdienstleistungen... lassen sich leicht digitalisieren, weshalb der Einfluss technologischer Innovationen potenziell gross ist».³² Ein zentraler Aspekt der Technologie ist die Effizienzsteigerung. Betriebsabläufe sollen einfacher gestaltet und somit kostengünstiger werden. Grosses Entwicklungspotenzial besteht auch für den Bereich der Kundensegmentierung und der gezielten Ausrichtung des Angebotes auf die individuellen Kundenbedürfnisse im Rahmen des sogenannten Customer Relationship Managements (CRM).³³ Dies kann Auswirkungen auf die Jobprofile und die Kompetenzanforderungen haben. Der in Teil A der Studie festgestellte Trend der Zentralisierung von Grossbanker Arbeitsplätzen in Zürich – bezogen auf die Schweiz – ist mitunter durch die technologische Entwicklung möglich geworden. Diese erlaubt eine die Weiterentwicklung der Arbeitsteilung, was eine stärkere Spezialisierung der Arbeitsplätze zur Folge hat. So sind in der gesamten Finanzdienstleistungsindustrie der Ort der Kundenberatung und der Abwicklung eines Geschäftes (sei es Bank- oder Versicherungsgeschäft) nicht mehr deckungsgleich. Die Technologisierung schafft aber auch neue Arbeitsplätze mit neuen Kompetenzprofilen. So ist es insbesondere für die Finanzdienstleistungsindustrie eine grosse Herausforderung, Datensicherheit zu garantieren.

²⁹ Centrum für Europäische Politik (CEP), ohne Jahr, S. 2

³⁰ vgl. u.a. Accenture, 2010, S. 2, 11

³¹ vgl. u.a. Fischer, 2012, 1. Feb., S. 23

Die Demographie ist gemäss der Online-Umfrage der dritte wichtige Treiberfaktor für die Finanzindustrie. Ein wesentliches Merkmal des demographischen Wandels in industrialisierten Ländern ist die Kombination der Stagnation oder gar Schrumpfung der Bevölkerung bei gleichzeitig starkem Anwachsen des Anteils älterer Menschen.³⁴ Die demographischen Veränderungen treffen die Finanzdienstleister in zweifacher Hinsicht: zum einen als Arbeitgeber und zum anderen durch die Veränderungen bei den Kunden.

Das bedeutet, dass auch die Erwerbstätigen tendenziell älter werden. Für die Arbeitgeber hat das zur Folge, dass sie sich vermehrt an den Bedürfnissen der älteren Arbeitnehmer orientieren müssen, um ihre Arbeitsmarktattraktivität halten zu können. Zudem sind die Arbeitgeber vor dem Hintergrund der sich schnell wandelnden Technologie (vgl. oben) damit konfrontiert, das IT-Know-how ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen.

Der alternden Bevölkerung stehen die geburtenschwachen Jahrgänge gegenüber. Dies, kombiniert mit dem steigenden Anteil an Gymnasiasten, führt speziell in der Berufsbildung zu einem Verdrängungskampf. Die Vertreter der Finanzdienstleistungsbranche sind davon besonders stark betroffen, da sie Lehrstellen mit hohen Anforderungen zu besetzen haben. Sie müssen sich besonders dann um Talente bemühen, wenn in den kommenden Jahren die geburtenschwachen Jahrgänge aus der Schule kommen.³⁵

Der häufig heraufbeschworene Fachkräftemangel trifft die Finanzdienstleistungsbranche in unterschiedlichem Ausmass; hier geht es vor allem um hochqualifizierte Mitarbeitende. Die Personenfreizügigkeit wirkt zwar diesem Mangel entgegen. Durch die offenen Grenzen ist es heute einfacher, Fachkräfte aus den EU-Ländern oder den Efta-Staaten zu rekrutieren. Die Finanzdienstleister können

heute aus einem weit grösseren Pool rekrutieren als früher. Dieser Effekt trifft mehrheitlich für die grossen Unternehmungen wie z.B. Grossbanken zu. Bei eher regional ausgerichteten Unternehmungen spielt der vergrösserte Arbeitsmarkt tendenziell eine geringere Rolle, sofern sie sich nicht in Grenznähe befinden.³⁶ Gleichzeitig lässt sich eine Konzentration der Branchen in bestimmten Zentren feststellen (vgl. auch Teil A). Dies hat zur Folge, dass die Zentren eine Sogwirkung auf die Fachkräfte entfalten und die Regionen ausserhalb der Finanzplätze einen Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften beklagen.³⁷

Diese Aussage deckt sich mit Erkenntnissen aus den für diese Studie geführten Interviews: Es sind Finanzdienstleister oder Filialen von Unternehmen ausserhalb von Zürich, Basel, Genf oder Bern, die bei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Mühe bekunden. Die grösste Schwierigkeit besteht darin, hochqualifizierte Personen mit einem geeigneten Profil zu finden. Dies hat zur Folge, dass beispielsweise für die Rekrutierung eines Versicherungsaktuars ausserhalb der Finanzzentren oder eines Filialleiters einer Bank an einem zwar touristisch attraktiven Ort in den Bergen mehr Zeit einberechnet werden muss. Für Finanzdienstleistungsarbeitgeber ausserhalb der eigentlichen Finanzplätze ist der Markt speziell in Phasen der Hochkonjunktur ausgetrocknet, so die Erfahrung verschiedener Gesprächspartner. In Phasen von grösseren Entlassungswellen erweist sich die Rekrutierung als einfacher. Die potentiellen Mitarbeitenden sind dann auch eher bereit, einen weiteren Arbeitsweg (z.B. über eine Stunde) in Kauf zu nehmen. Die Fluktuation bei diesen Arbeitskräften ist jedoch tendenziell grösser, wenn die Wirtschaft wieder anzieht und Stellen in der Wohnregion des Arbeitnehmers angeboten werden, teilweise werden auch Abstriche bei der Ausbildung gemacht. So wird im Grossraum Zürich für einen Produktmanager im Versicherungsbereich in der Re-

³² Hofmann, 2011, S. 46.

³³ Stadelmann & Wolter, 2008, S. 26.

³⁴ Vgl. Moeckli, 2011

³⁵ vgl. Renold, 2011, S. 6.

³⁶ Die positive Wirkung der Personenfreizügigkeit trifft jedoch nicht auf die IT-Branche zu. In diesem Zusammenhang wird von einem «vollkommen ausgetrockneten» Markt gesprochen (vgl. Gyr, 2011, 15. Juli, S. 17).

³⁷ von Stokar, Marti & Peter, 2009, S. 75.

gel ein Fachhochschulabschluss (Bachelor) oder mindestens ein Abschluss einer Höheren Fachschule (HF) gefordert, wohingegen ausserhalb Zürichs auch Personen mit einem KV-Abschluss oder einem KV-Abschluss mit Berufsmaturität für vergleichbare Positionen eingestellt werden. Dies, weil es kaum qualifizierte Bewerber mit dem gesuchten Hochschulabschluss unter den Bewerbern gibt. Generell lässt sich festhalten, dass Grossbanken einen höheren Anteil an Universitätsabsolventen fordern.³⁸

Der demographische Wandel macht sich in der Finanzdienstleistungsbranche auch bei den Kunden bemerkbar. Das heisst, die Kunden werden tendenziell immer älter und ihre Lebensphasen werden immer vielfältiger. Gewisse Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von den sogenannten «Altersphasen».³⁹ Die frühere Trilogie von Ausbildung, Erwerbsleben und Ruhestand ist passé. Arbeitsphasen werden heute viel häufiger von Weiterbildungsphasen begleitet oder im Rahmen eines Sabbaticals bzw. einer Auszeit unterbrochen. Ferner überschneiden sich die Familien- und Karrierephasen sowohl von Frauen wie auch

Männern. Es kommt zu veränderten Biographiemustern, was in unterschiedlichen Lebensphasen zu differenzierteren Bedürfnissen nach Finanzdienstleistungsprodukten führt.

Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen sind die Finanzdienstleister gefordert, geeignete Mitarbeitende zu suchen oder die bestehenden Arbeitnehmer aus- oder weiterzubilden, um trotz der gegenwärtigen und sich künftig verstärkenden Entwicklungen langfristig und gewinnbringend bestehen zu können.

7.2 ZUKÜNFTIG RELEVANTE JOBFAMILIEN

Für die Untersuchung der zukünftig relevanten Jobfamilien wurden je zehn Jobfamilien für die Banken und neun für die Versicherungen festgelegt (Tabelle 5). Die Definitionen der Jobfamilien sind bewusst sehr breit gehalten, weil dies einen Vergleich zwischen den unterschiedlichen Unternehmungen der jeweiligen Branche erlaubt. Eine detaillierte Beschreibung der für die Detailuntersuchung ausgewählten Jobfamilien (fett in Tabelle 5) findet sich im Anhang dieses Berichtes (Tabelle 7). Die Auswahl der Jobfamilien erfolgte in Absprache mit dem Expertengremium und unter Zuhilfenahme von standardisierten Jobbeschreibungen, wie sie in grösseren Unternehmungen üblich sind.

³⁸ vgl. Bruederlin zit. in Gysi von Wartburg, 2011, S. 5.
³⁹ Moeckli, 2011, S. 83.

Tabelle 5

JOBFAMILIEN BEI BANKEN UND VERSICHERUNGEN

Banken	Versicherungen
Relationship Manager/Client Advisor	Product Manager/Developer
Financial/Wealth Planer	Actuary
Portfolio Manager	Underwriter
Credit Analyst	Risk Engineer (Analyst)
Documentary Credit Specialist	Claims Handler/Manager
Sales/Trader	Portfolio/Asset Manager
Research Analyst	Sales Specialist
M&A Specialist	Administrator Operations
Product Manager/Developer	Customer Service/Call Agent
Service Line Advisor/Call Agent	

Es wurde festgelegt, dass die Jobfamilien im Bereich der Geschäftsprozesse liegen müssen. Unter Geschäftsprozessen verstehen wir die marktbezogenen Kernaktivitäten einer Finanzdienstleistungsunternehmung, die unmittelbar einen Kundennutzen stiften oder zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse beitragen.⁴⁰ Andere Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von Kernprozessen einer Unternehmung.⁴¹ Die weiteren Jobfamilien in den Bereichen der Management- und Unterstützungsprozesse (z.B. IT) wurden somit für die Betrachtung dieser Studie bewusst ausgeklammert, da die Kompetenzanforderungen in diesen Bereichen in der Finanzdienstleistungsindustrie mit denen in den übrigen Industrien – zumindest teilweise – vergleichbar sind. Diese Jobfamilien könnten aber in einem zweiten Schritt mit derselben Methodik, wie sie hier angewandt wurde, erschlossen werden.

Es wird im weiteren davon ausgegangen, dass die Geschäftsprozesse in erster Linie und am stärksten von den umweltbedingten Veränderungen betroffen sind (insbesondere durch die Faktoren Regulierung und Recht, Technologie und die Demographie). Denn diese Faktoren wirken sich direkt auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens aus und bewirken somit eine Veränderung in Bezug auf die Bedeutung von spezifischen Jobfamilien wie auch deren Anforderungsprofil.

⁴⁰ Rüegg-Stürm, 2004, S. 116.

⁴¹ Sigg, 2010, S. 110.

Der Bezug zum Geschäftsprozess ist das verbindende Merkmal der Jobfamilien bei Banken und Versicherungen. Es geht hierbei nicht um einen Vergleich der Jobfamilien zwischen den Branchen. Die unterschiedlichen Jobfamilien widerspiegeln, dass in beiden Branchen im Bereich der Kernprozesse aufgrund der anders gerichteten Geschäftsmodelle verschiedene Aufgaben existieren.

Die Online-Umfrage wurde im Zeitraum Ende Juni bis Ende Juli 2011 unter HR- und Ausbildungsverantwortlichen von Banken und Versicherungen durchgeführt. Es wurde folgende Frage gestellt: Beurteilen Sie die Bedeutung der Jobfamilien momentan und zukünftig. Unter Bedeutung verstehen wir die Relevanz einer bestimmten Jobfamilie in Bezug auf die Erfüllung des Geschäftszwecks einer Unternehmung. Die Skala reicht von 1 (unwichtig) bis 9 (äusserst wichtig).

Die Auswertung der Umfrage ist in den folgenden Abbildungen dargestellt. Die dunkelblauen Balken geben die momentane und die hellblauen die zukünftige Bedeutung der jeweiligen Jobfamilien an. Generell lässt sich anhand der Umfrageresultate ablesen, dass sämtliche Jobfamilien «wichtig» (5 auf der Skala) sind. Das deutet darauf hin, dass alle Jobfamilien auch in Zukunft eine wichtige Rolle im Rahmen der Geschäftsprozesse spielen werden. Die Umfrageresultate weisen darauf hin, dass diese Jobfamilien mit grosser Wahrscheinlichkeit auch mittelfristig bestehen und nicht durch Technologie «ersetzt» und aus dem Unternehmen verschwinden werden.

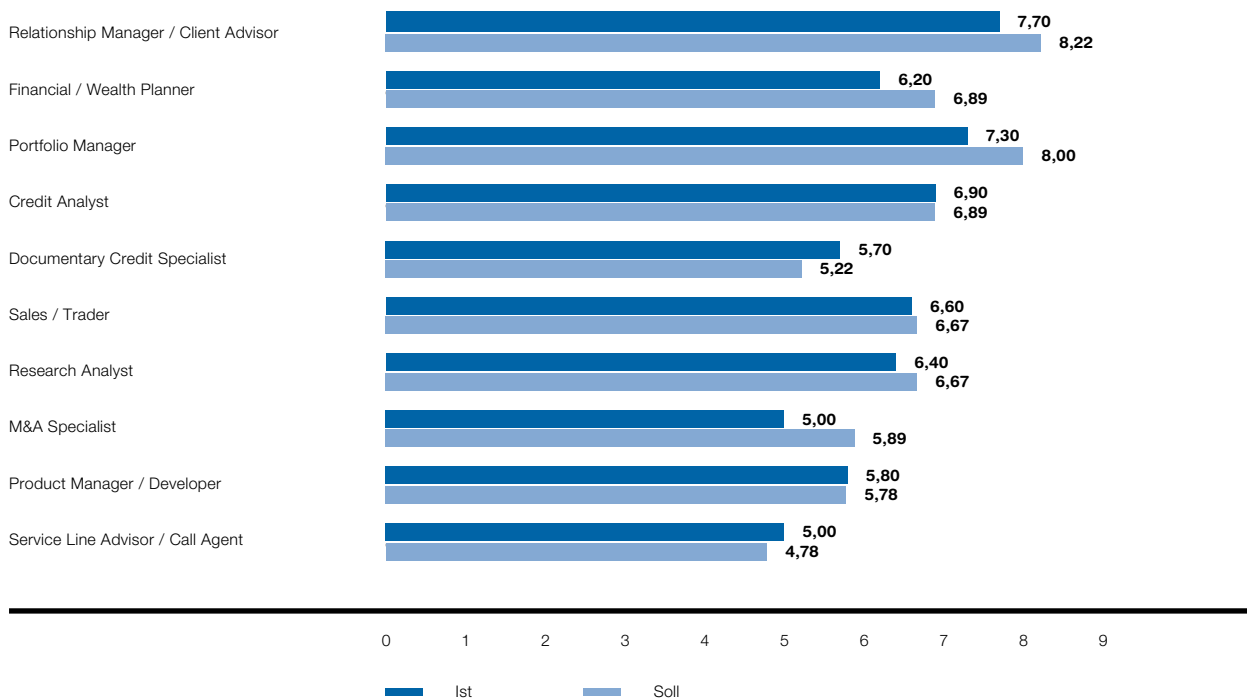
Die elektronische Umfrage bei Bankvertretern hat ergeben, dass absolut gesehen folgende drei Jobfamilien zukünftig relevant sein werden: Relationship Manager/Client Advisor, Portfolio Manager und Credit Analyst (Abbildung 19). Diese Jobfamilien wurden weiterbearbeitet, weil sie sowohl heute als auch in Zukunft zu den wichtigen zählen. Die Analyse der Strukturveränderungen (Teil A) im Bankensektor validiert die Ergebnisse der Online-Umfrage zusätzlich. Bei den Bankengruppen, die bezüglich Arbeitsplatzangebot an

Bedeutung gewonnen haben, dürften Relationship Manager und auch Portfolio Manager eine strategische Bedeutung haben. Bei den beiden erstgenannten Jobfamilien ist der Unterschied zwischen gegenwärtiger und zukünftiger Bedeutung relativ gross. Beim Credit Analyst sind diese Werte gleich. Eine abnehmende Wichtigkeit lässt sich beim Documentary Credit Specialist, Product Manager/Developer und Service Line Advisor/Call Agent feststellen.

Abb. 19

BEDEUTUNG DER EINZELNEN JOBFAMILIEN VON BANKEN

(eigene Darstellung)



Annex

- exakte Fragestellung: Bitte beurteilen Sie die Bedeutung der folgenden Jobfamilien momentan (IST; dunkelblau) sowie in Zukunft (hellblau) für Ihre Branche
- Skala: von 1 bis 9, wobei 1 unwichtig und 9 äusserst wichtig bedeutet
- Anzahl erhaltene Antworten: 12 (1 Grossbank, 3 ausländisch beherrschte Banken, 4 Kantonalbanken, 4 Privatbankier)
- Untersuchungszeitraum: Ende Juni – Ende Juli 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Banken

Bei den Versicherungen sieht das Bild der einzelnen Jobfamilien einheitlicher aus. Im Vergleich zu den Banken sind die Unterschiede zwischen momentaner und zukünftiger Bedeutung geringer. Von den absoluten Werten lassen sich der Product Manager/Developer, der Actuary und der Sales Specialist als künftig wichtig einstufen. Von den neun Jobfamilien lässt sich – abgesehen vom Claims Handler/Manager – ein Anstieg der Wichtigkeit feststellen (Abbildung 20).

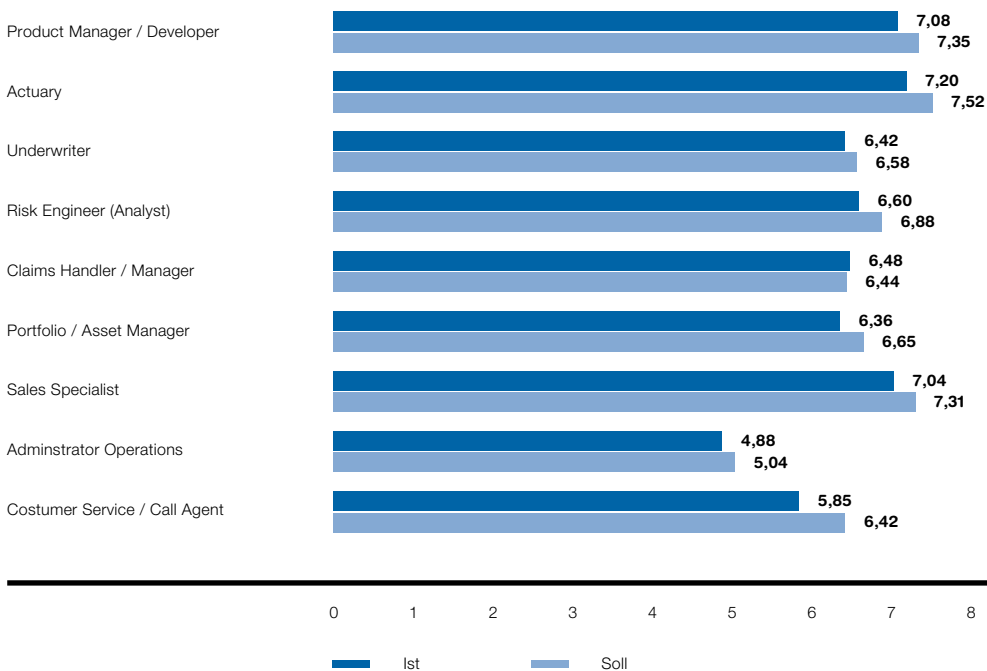
7.3 ZUKÜNFTIGE WICHTIGKEIT DER KOMPETENZBEREICHE

Nach der Online-Umfrage wurden zwischen August und Oktober 2011 strukturierte Interviews durchgeführt, um die zukünftige Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzbereiche zu ermitteln. Interviewpartner waren HR- und Ausbildungsverantwortliche von Banken und Versicherungen, die auf die jeweiligen Jobfamilien spezialisiert sind. Teilweise wurden auch Liniovorgesetzte für die Interviews beigezogen.

Abb. 20

BEDEUTUNG DER EINZELNEN JOBFAMILIEN VON VERSICHERUNGEN

(eigene Darstellung)



Annex

- exakte Fragestellung: Bitte beurteilen Sie die Bedeutung der folgenden Jobfamilien momentan (IST; dunkelblau) sowie in Zukunft (hellblau) für Ihre Branche
- Skala: von 1 bis 9, wobei 1 unwichtig und 9 äusserst wichtig bedeutet
- Anzahl erhaltene Antworten: 26 (1 Krankenkasse, 8 Lebensversicherer, 8 Unfallversicherer, 8 sonstige Versicherungen)
- Untersuchungszeitraum: Ende Juni–Ende Juli 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Versicherungen

Das die Studie begleitende Expertengremium sowie die Branchenverbände unterstützten das Projektteam auf der Suche nach Interviewpartnern. Diese Untersuchung kommt somit einer explorativen Befragung gleich, bei der mit rund 30 Interviews wertvolle und verwertbare Hinweise in Bezug auf die Forschungsfrage erkennbar sind. Als wertvoll gilt das Ergebnis einer Befragung, wenn sich ein Miniaturbild der Merkmale oder Ausprägungen der Grundgesamtheit abbildet.⁴²





Für die Interviews wurde das im Methodenteil aufgezeigte vierstufige Kompetenzmodell entwickelt, welches im Anhang detailliert beschrieben ist. Auf der übergeordneten Ebene befindet sich die Handlungskompetenz, welche folgende vier Kompetenzbereiche umfasst: Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Diesem Modell liegt die Auffassung zugrunde, dass es für die Ausführung einer Tätigkeit sämtlicher Kompetenzbereiche in unterschiedlichem Ausmass bedarf. Die Interviews haben gezeigt, dass dieses Modell den HR- und Linien-Verantwortlichen bei Banken und Versicherungen bestens vertraut ist. Die Unternehmen nutzen ähnliche Modelle für die Rekrutierung, die Mitarbeiterbeurteilung, das Talentmanagement oder die betriebliche Aus- und Weiterbildung. Zudem wird dieser Modellansatz auch bei der Curriculumentwicklung im Bildungsbereich verwendet. Die Interviewergebnisse können also mit dem Bildungsangebot verknüpft werden.

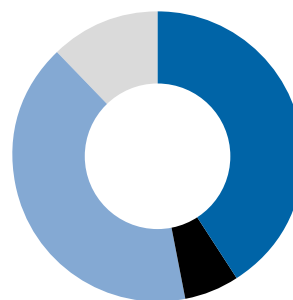
In der Einstiegsphase des Interviews wurden die Interviewpartner aufgefordert, die einzelnen Kompetenzbereiche unabhängig von einer Jobfamilie hinsichtlich ihrer zukünftigen Wichtigkeit (von besonders wichtig zu weniger wichtig) zu ordnen (vgl. Abbildung 21).

Es ist bemerkenswert, dass die Resultate ein einheitliches wie auch deckungsgleiches Bild bei Banken und Versicherungen aufweisen: Als besonders wichtig wurden überdurchschnittlich häufig sowohl die Fach- wie auch die Sozialkompetenz genannt (je 41%). Die Interviews haben be-

Abb. 21

DIE ALS ZUKÜNFTIG «BESONDERS WICHTIG» EINGESTUFTEN KOMPETENZBEREICHE

Fachkompetenz	41 %	
Methodenkompetenz	6 %	
Sozialkompetenz	41 %	
Selbstkompetenz	12 %	



N=32

Annex

- Fragestellung: Wie beurteilen Sie allgemein die zukünftige Wichtigkeit der folgenden Kompetenzbereiche?
- Anzahl erhaltene Antworten: 32 (21 Versicherungen, 11 Banken)
- Untersuchungszeitraum: August bis Oktober 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Banken und Versicherungen

⁴² Heister & Wessler-Possberg, 2007, S. 81-82

züglich dieses Resultats folgenden Aufschluss gegeben: Hinter den beiden Ausprägungen Fach- wie auch Sozialkompetenz stecken zwei differierende Auffassungen. In gewissen Unternehmen wird von den HR-Vertretern postuliert, dass es in erster Linie der Fachkompetenz bedarf, um einen Job ausführen zu können. Denn ohne fachliches Wissen oder Fertigkeiten ist man nicht arbeitsfähig («Damit man den Job ausführen kann, braucht es Fachwissen»). Das Fachwissen wird auch als «Fundament» dargestellt, «ohne das der Job nicht ausgeführt werden kann». In diesem Zusammenhang wurde auch die Ansicht geäußert, dass sich Dienstleistungen ohne Wissen (also Fachkenntnisse) nicht verkaufen liessen.

Auf der anderen Seite wird etwa gleich häufig die Auffassung vertreten, dass es Sozialkompetenz braucht, um mit den unterschiedlichen Stakeholdern umgehen zu können. Diese Ansicht wurde besonders häufig im Zusammenhang mit einem möglichen Kundenkontakt geäußert. Diese Vertreter begründen dies damit, dass Sozialkompetenz entscheidend ist für den Erfolg z.B. eines Teams oder der gesamten Unternehmung. So wurde ausgeführt, dass die Sozialkompetenz «nicht entwickelt werden [kann], sondern eher eine Grundhaltung» ist. Das wurde damit untermauert,

dass das Fachliche erlernt oder «on the job» trainiert werden kann, während es äusserst schwierig ist, Sozialkompetenz zu lehren oder zu lernen. Von dieser Haltung zeugt auch folgende Aussage: «Mit Sozialkompetenz kann man auch ins Fachgebiet geschickt werden». Ferner wurde auch festgehalten, dass Matrixorganisationen die Mitarbeitenden vor zahlreiche Herausforderungen stellen, da die Führungs- und Verantwortlichkeitsstrukturen diffuser sind als in einer hierarchischen Organisation. Dies kann mitunter zu grossen Spannungen führen, was von den Mitarbeitenden eine hohe Sozialkompetenz abverlangt.

Die Methoden- und Selbstkompetenz wurden hinsichtlich der zukünftigen Bedeutung jedoch mehrheitlich als weniger wichtig eingestuft. Wobei der Methodenkompetenz (12%) tendenziell eine grössere zukünftige Bedeutung beigemessen wird als der Selbstkompetenz (6%). So wurde erläutert, dass die Methodenkompetenz speziell in der Schnittstelle zur IT immer mehr an Bedeutung gewinnt.

In der Folge werden die Resultate aus den Interviews für jede untersuchte Jobfamilie einzeln dargestellt und analysiert. Die Beschreibung/Definition der einzelnen Jobfamilien ist dem Anhang zu entnehmen.

«Als besonders wichtig wurden überdurchschnittlich häufig sowohl die Fach- wie auch die Sozialkompetenz genannt.»

8. Banken

8.1 RELATIONSHIP MANAGER

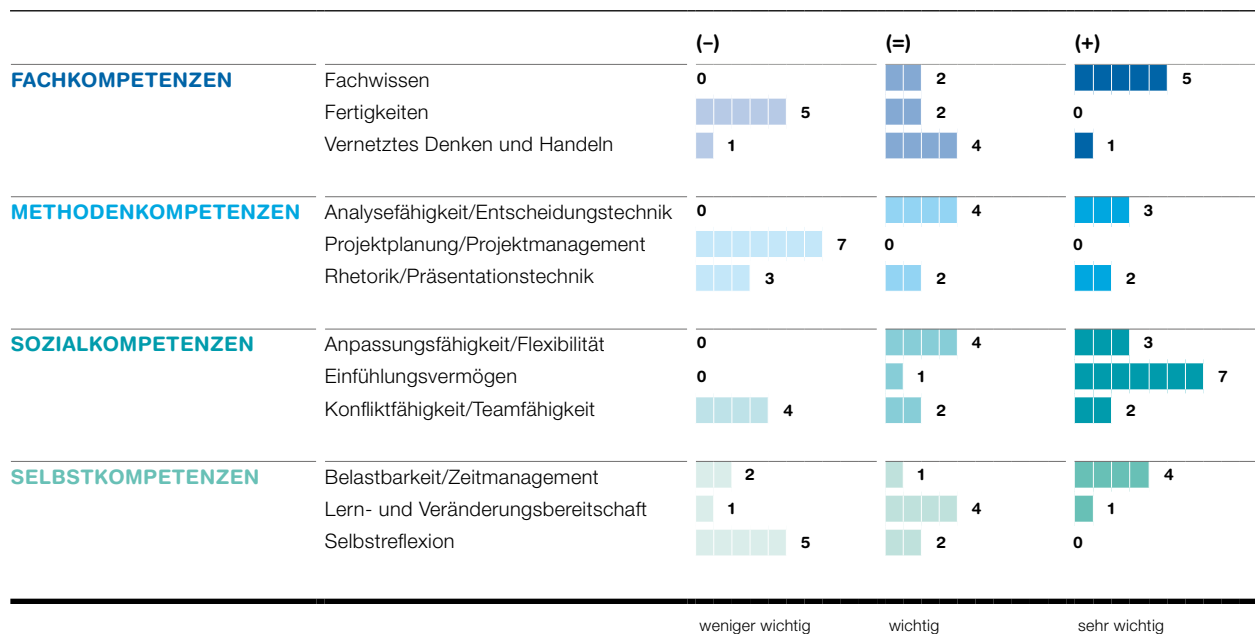
Der Relationship Manager berät in- und ausländische private und institutionelle Kunden. Wie Abbildung 22 zeigt, gehört das Einfühlungsvermögen zu den zentralen Sozialkompetenzen, die ein Relationship Manager aufweisen muss.

Diese Kompetenz muss bei Stellenantritt vorhanden sein, so wurde z.B. erläutert, dass das Einfühlungsvermögen «nicht erlernbar» sei. Weiter wurde ausgeführt, dass ein Relationship Manager im Kundenkontakt nicht «arrogant oder überheblich» sein darf. Es ist wichtig, dass er dem Kunden zuhören kann, um dessen Bedürfnisse abholen zu

Abb. 22

KOMPETENZPROFIL DES RELATIONSHIP MANAGER

Anzahl Nennungen



Annex

- Darstellung der Kompetenzausprägungen nach Wichtigkeit in den Kategorien «weniger wichtig», «wichtig» und «sehr wichtig».
- Die farbigen Felder entsprechen der Anzahl Nennungen.
- Anzahl durchgeführte Interviews: 7
- Untersuchungszeitraum: August bis Oktober 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Banken

können. Das beinhaltet auch, dass er seine Kunden und deren Umfeld sehr genau kennt. Es wird vom Relationship Manager weiter erwartet, dass er Produkte nicht einfach «pusht», sondern mit seinen Kunden tragfähige und nachhaltige Lösungen erarbeitet.

Neben dem Einfühlungsvermögen spielt das Fachwissen eine bedeutende Rolle für den Relationship Manager. Dieses zeigt sich speziell bei komplexen Geschäften. Der Relationship Manager muss die Produkte vollumfänglich verstehen. Die Fachkenntnisse – so verschiedene Gesprächspartner – werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, vor allem Bereich von steuerrechtlichen Fragen. Relationship Manager, die über hohe Sozialkompetenz, aber kaum Fachkompetenz verfügen, entsprechen nicht dem zukünftigen Idealbild dieser Jobfamilie. In den Interviews wurde aber auch klar festgehalten, dass in diesem Bereich ein Nachholbedarf besteht, da heute nicht alle Relationship Manager über ausreichend Fachkompetenz verfügen würden.

Punkto idealem Bildungsabschluss für einen Relationship Manager wurde in den meisten Interviews als Vorbildung ein KV-Abschluss mit oder ohne BMS genannt. Vorzugsweise werden Absolventen mit einer Banklehre gesucht. Es ist aber auch möglich, mit einem KV-Abschluss z.B. in einer Privatversicherung den Einstieg als Relationship Manager bei einer Bank zu schaffen; dies ist jedoch eher die Ausnahme. Allgemein ist beim Relationship Manager eine Tendenz in Richtung Bachelorabschluss (FH) feststellbar. Diese Aussage muss jedoch regional relativiert werden. Auf den Finanzplätzen (vgl. Teil A dieser Untersuchung) ist in vielen Fällen ein Bachelor FH bereits die Mindestanforde-

rung an Relationship Manager, wobei dies auch stark vom Einsatzgebiet abhängig ist.

Bei Grossbanken wird klar nach Zielkunden unterschieden: KV-Absolventen kümmern sich um kleinere Unternehmen, grössere Unternehmen werden von Bachelorabsolventen (i.d.R. nach einem Graduate Program, GP) betreut und die Beziehungen zu multinationalen Unternehmen werden von Masterabsolventen gepflegt. Für Kaderpositionen wird mindestens ein Abschluss einer Höheren Fachschule (HF) oder sogar ein Bachelordiplom (FH) verlangt. Ausserhalb der eigentlichen Finanzzentren wurde aber der KV-Abschluss mit oder ohne Berufsmatur als ideale Voraussetzung für die Jobfamilie genannt. Dies hängt teilweise mit dem Tätigkeitsgebiet, häufig aber auch mit den Rekrutierungsrealitäten zusammen. Zudem werden berufsbegleitende Bachelorprogramme im Banking Bereich, die an die KV-Berufsmatur anschliessen, nur im Umfeld der Finanzzentren (Zürich, Winterthur, Zug, Genf) angeboten (vgl. Teil C).

Beim Relationship Manager lässt sich abschätzen, dass die Anforderungen an die Mitarbeitenden dieser Jobfamilie in Zukunft steigen und höhere Abschlüsse erforderlich sein dürften. Es zeigt sich auch, dass es vor allem externe – i.d.R. staatlich anerkannte – Abschlüsse sind, die gefordert werden, wenn es darum geht, eine Stelle als Relationship Manager zu erhalten. Das hat speziell für KV-Absolventen die Folge, dass sie sich extern weiterbilden müssen, um ihre Employability⁴³ langfristig sicherzustellen.

⁴³ Der Begriff Employability bedeutet so viel wie: «the character or quality of being employable» («employability», 2011).

«Es wird vom Relationship Manager erwartet, dass er Produkte nicht einfach «pusht», sondern mit seinen Kunden tragfähige und nachhaltige Lösungen erarbeitet.»

8.2 PORTFOLIO MANAGER

Der Portfoliomanager stellt für Kunden Anlagemöglichkeiten zusammen. Beim Portfolio Manager werden das Fachwissen und die Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik als sehr wichtig eingestuft (vgl. Abbildung 23).

Ein Portfolio Manager muss primär die Produkte kennen, die er bearbeitet. Zudem muss er auch ein vertieftes Wissen über die einzelnen Märkte haben, auf denen er tätig ist. Die Auswahl der Kompetenzbereiche wird durch die Interviewpartner damit begründet, dass ohne Know-how

Abb. 23

KOMPETENZPROFIL DES PORTFOLIO MANAGER

Anzahl Nennungen

		(-)	(=)	(+)
FACHKOMPETENZEN	Fachwissen	0	0	3
	Fertigkeiten	0	2	1
	Vernetztes Denken und Handeln	1	2	0
METHODENKOMPETENZEN	Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik	0	0	3
	Projektplanung/Projektmanagement	3	0	0
	Rhetorik/Präsentationstechnik	2	0	1
SOZIALKOMPETENZEN	Anpassungsfähigkeit/Flexibilität	0	2	1
	Einfühlungsvermögen	3	0	0
	Konfliktfähigkeit/Teamfähigkeit	0	2	1
SELBSTKOMPETENZEN	Belastbarkeit/Zeitmanagement	0	2	1
	Lern- und Veränderungsbereitschaft	1	1	1
	Selbstreflexion	2	1	0
		weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig

Annex

- Darstellung der Kompetenzausprägungen nach Wichtigkeit in den Kategorien «weniger wichtig», «wichtig» und «sehr wichtig».
- Die farbigen Felder entsprechen der Anzahl Nennungen.
- Anzahl durchgeführte Interviews: 3
- Untersuchungszeitraum: August bis Oktober 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Banken

(Fachwissen) kein Portfolio bewirtschaftet werden kann. Bei den Interviews zeigte sich, dass die meisten Banken erwarten, dass die zukünftigen Mitarbeitenden das fachliche Rüstzeug bereits vor der Einstellung erworben haben. Denn die kleineren Banken würden nicht über die Kapazität verfügen, ihre Mitarbeitenden vollumfänglich ausbilden zu können. Einzig bei Grossbanken ist eine fachliche Ausbildung nach der Anstellung möglich.

Von einem Portfolio Manager wird verlangt, dass er aus einer Vielzahl von Informationen die richtigen Schlüsse ziehen kann. Das heisst, die Informationen müssen richtig interpretiert werden, damit im entscheidenden Moment die richtigen Entscheidungen getroffen werden können.

Abbildung 23 zeigt auch, dass neben den Hauptausprägungen im Bereich Fachwissen und Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik die Bereiche Sozial- und Selbstkompetenz von Bedeutung sind. Daraus lässt sich schliessen, dass der Portfolio Manager ein relativ breites Kompetenzprofil aufweisen muss mit besonderer Ausprägung in den Bereichen Fach- und Methodenkompetenz, wenn er den zukünftigen Anforderungen gewachsen sein möchte.

Als Portfolio Manager werden Mitarbeiter rekrutiert, die über eine betriebswirtschaftliche Vorbildung auf der Tertiärstufe verfügen. Eine einschlägige Ausbildung ist von untergeordneter Bedeutung. Teilweise werden Fachhochschul- und Universitäts-Absolventen mit einem Masterabschluss (Vertiefungsrichtung Finance) bevorzugt. Der Praxisbezug von Fachhochschulabsolventen wird im Allgemeinen als gut eingestuft.

Überdies haben die Interviews gezeigt, dass z.B. ein Abschluss als Chartered Financial Analyst (CFA) oder eine Weiterbildung beim AZEK (The Swiss Training Centre for Investment Professionals) von Vorteil bei der Stellensuche sind. Beim CFA wird jedoch von Seiten der Interviewpartner bemängelt, dass die Praxisnähe dieser Ausbildung ungenügend sei, da in den Prüfungen «zu viele Detailfragen» gestellt würden.

8.3 CREDIT ANALYST

Der Credit Analyst prüft die Risiken eines Kreditgeschäfts und liefert die Grundlagen für einen Kreditentscheid. Beim Credit Analyst werden die Kompetenzausprägungen Fachwissen und Analysefähigkeit/Entscheidungskompetenz als sehr wichtig eingestuft (vgl. Abbildung 24).

Somit sieht das Kompetenzprofil auf den ersten Blick ähnlich aus wie dasjenige des Portfolio Managers. Inhaltlich unterscheiden sich die beiden Jobfamilien jedoch stark. Die Aufgabe des Credit Analysts besteht darin, Finanz-, Bonitäts- und Marktanalysen durchzuführen. Das heißt, er muss sowohl den Finanzmarkt wie auch den Kreditmarkt

Abb. 24

KOMPETENZPROFIL DES CREDIT ANALYST

Anzahl Nennungen

		(-)	(=)	(+)
FACHKOMPETENZEN	Fachwissen	0	0	4
	Fertigkeiten	0	2	2
	Vernetztes Denken und Handeln	0	4	1
METHODENKOMPETENZEN	Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik	0	0	4
	Projektplanung/Projektmanagement	3	1	0
	Rhetorik/Präsentationstechnik	4	0	0
SOZIALKOMPETENZEN	Anpassungsfähigkeit/Flexibilität	0	3	1
	Einfühlungsvermögen	4	0	1
	Konfliktfähigkeit/Teamfähigkeit	1	1	2
SELBSTKOMPETENZEN	Belastbarkeit/Zeitmanagement	0	3	1
	Lern- und Veränderungsbereitschaft	1	3	0
	Selbstreflexion	3	0	1

weniger wichtig wichtig sehr wichtig

Annex

- Darstellung der Kompetenzausprägungen nach Wichtigkeit in den Kategorien «weniger wichtig», «wichtig» und «sehr wichtig».
- Die farbigen Felder entsprechen der Anzahl Nennungen.
- Anzahl durchgeführte Interviews: 4
- Untersuchungszeitraum: August bis Oktober 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Banken

mit den Dynamiken des möglichen Kreditnehmers kennen. Die Aufgaben sind häufig sehr komplex und erfordern daher ein profundes Fachwissen. Weiter muss der Credit Analyst das regulatorische Umfeld des Kreditgeschäfts – und insbesondere die Veränderungen desselben – genauestens kennen, um seine Arbeit gut auszuführen.

Wie die Umfrage zeigt, zählen neben dem Fachwissen auch die Analysefähigkeit/Entscheidungskompetenz zu den geforderten Kernkompetenzen eines Credit Analysts. Er muss zum einen in der Lage sein, aufgrund einer bestimmten Situation schnell die richtigen Schlüsse zu ziehen und zum anderen den Relationship Manager in dessen Tätigkeit beraten und unterstützen. Da es in diesem Verhältnis zu Zielkonflikten kommen kann, ist auch von Seiten des Credit Analysts eine grosse Konfliktfähigkeit erforderlich. Dies zeigt sich auch durch die mittelstarke Ausprägung der Konfliktfähigkeit/Teamfähigkeit in Abbildung 24.

Interessant sind die Aussagen zur Vorbildung von Credit Analysts. Bei Privat- und Regionalbanken wird als Mindestanforderung ein KV-Abschluss mit entsprechender Weiterbildung (z.B. Höhere Fachschule in Banking & Finance, Financial Risk Manager, Chartered Financial Analyst, etc.) sowie einige Jahre Berufserfahrung verlangt. Diese Bankentypen rekrutieren zum Teil externe KV-Absolventen, die durchschnittlich fünf Jahre Berufserfahrung aufweisen. Auch hier zeigt sich, dass die Banken gerne bereits erfahrenes und ausgebildetes Personal einstellen. Bei den Grossbanken wird als Mindestanforderung ein Bachelorabschluss auf Fachhochschulstufe verlangt. Je nach

Aufgabe werden auch Masterabsolventen oder Personen mit einer Promotion rekrutiert. Ferner werden Personen mit einer Spezialisierung im Bereich Finance/Economics oder Mathematik/Statistik gesucht. Durch ihre Vorbildung sollen die zukünftigen Mitarbeitenden bereits stark ausgeprägte analytische Fähigkeiten mitbringen. Für die Absolventenrekrutierung werden die Inserate vorwiegend an Schweizer Universitäten (Zürich, St.Gallen, Bern, Fribourg und Lausanne) respektive auf deren Karriereportalen aufgeschaltet. Dies wird damit begründet, dass diese Universitäten dafür bekannt seien, qualitativ gute Studenten mit grossem Potenzial zu haben.

Die Interviewpartner erläuterten ferner, dass den Berufseinsteigern mit stark ausgeprägten analytischen Fähigkeiten die kommunikativen Fähigkeiten fehlen würden. In diesem Zusammenhang ist die Betrachtung der Abbildung 24 interessant. Bei der Beurteilung der zukünftig relevanten Kompetenzen eines Credit Analysts stuft keiner der Interviewpartner Rhetorik/Präsentationstechnik als sehr wichtig ein. Ganz im Gegenteil: Dieser Kompetenzbereich wurde sogar als weniger wichtig eingestuft. Hier gibt es offensichtlich eine Diskrepanz. Diese lässt sich unter Umständen damit erklären, dass die Jobprofile von Credit Analysten primär auf die Bereiche Fachwissen und Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik ausgerichtet sind. Eine unstrukturierte Sichtung von Stelleninseraten bestätigt diese These. Somit nehmen in diesem Jobprofil die sogenannten «Soft Skills» eine nachgelagerte Rolle ein, obschon sie gemäss Aussage der Interviewpartner bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Aufgabe von Credit Analysts von Bedeutung sind.

«Da es im Verhältnis zum Relationship Manager zu Zielkonflikten kommen kann, ist von Seiten des Credit Analysts eine grosse Konfliktfähigkeit erforderlich.»

9. Versicherungen

9.1 PRODUCT MANAGER/DEVELOPER

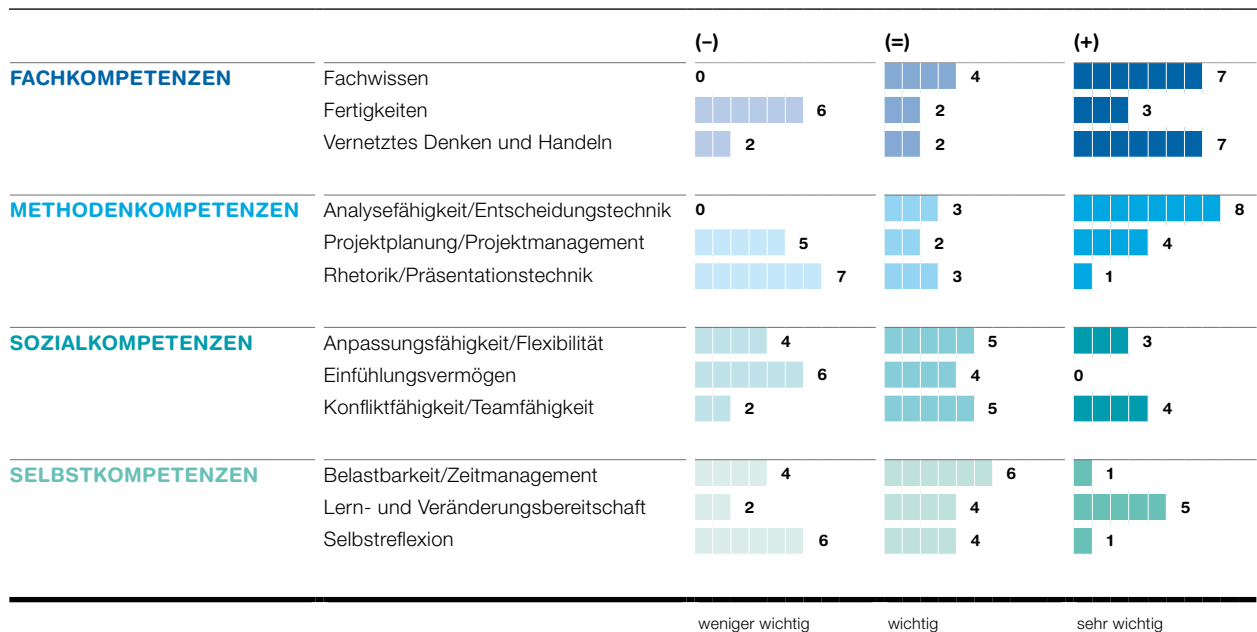
Der Product Manager/Developer entwickelt Versicherungsprodukte. Bei den Interviews zu dieser Jobfamilie wurden die folgenden Kompetenzbereiche als sehr wichtig eingestuft: Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik, Fachwissen und vernetztes Denken (vgl. Abbildung 25). Diese drei Kompetenzausprägungen werden nachfolgend diskutiert.

Die Komplexität des gesamten Produktmanagements erfordert eine ausgeprägte Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik. So wurde beispielsweise in den Interviews festgehalten, dass ein Product Manager/Developer die gesellschaftlichen Veränderungen wie auch die Aktivitäten der Konkurrenzunternehmen stets beobachten und hinsichtlich der Konsequenzen für das Produktmanagement ana-

Abb. 25

KOMPETENZPROFIL DES PRODUCT MANAGER/DEVELOPER

Anzahl Nennungen



Annex

- Darstellung der Kompetenzausprägungen nach Wichtigkeit in den Kategorien «weniger wichtig», «wichtig» und «sehr wichtig».
- Die farbigen Felder entsprechen der Anzahl Nennungen.
- Anzahl durchgeführte Interviews: 11
- Untersuchungszeitraum: August bis Oktober 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Versicherungen

lysieren muss. Er muss sich auch immer wieder die Frage stellen, was auf dem Markt gefragt ist, um die Sicht des Versicherungsnehmers zu verstehen. Ein Product Manager/Developer muss «die Nase im Wind» haben. In diesem Zusammenhang sind auch die Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit von Bedeutung, die in der Umfrage mittelhäufig genannt wurden. Der Product Manager/Developer muss nicht nur selber mit Produkten die Produktlandschaft neu gestalten, sondern auch fähig sein, sich veränderten Rahmenbedingungen und Umgebungen anzupassen.

Das Erkennen von neuen oder veränderten Risiken ist zentral, denn daraus können neue Produkte entwickelt werden. Ausserdem beinhaltet die Tätigkeit des Product Managers/Developers auch die Anpassung von bestehenden Produkten an die wirtschaftlichen, strategischen und gesellschaftlichen Veränderungen. Neben streng analytischen Fähigkeiten sind im Produktmanagement auch Kreativität und «Out of the Box Thinking» gefragt. Daher pflegen zahlreiche Unternehmen sogenannte unternehmensweite Ideendatenbanken. Denn Produktinnovationen lassen sich in der Regel nicht auf Knopfdruck bestellen.

Der Product Manager/Developer steht in seiner Funktion stets mit verschiedenen anderen Fachbereichen (Aktuarität, Rechtsdienst, Vertrieb, Marketing, Finanzbereich, Schadendienst) in Kontakt. Daher ist auch nachvollziehbar, dass das vernetzte Denken von den meisten Befragten entweder als sehr wichtig oder wichtig eingestuft wurde. Von den Interviewpartnern wird gefordert, dass ein Product Manager/Developer übergreifend denken und eine «Helikopterperspektive» einnehmen kann. Weiter wird vom Product

Manager/Developer erwartet, dass er sich stets die Frage stellt, welche Konsequenzen seine Ideen für andere Geschäftsbereiche (z.B. Finanzen, Rentabilität, etc.) haben.

Von den Interviewpartnern wird beteuert, dass das Fachwissen das A und O sei für einen Product Manager/Developer. Mit seinem Fachwissen verschafft er sich den nötigen Respekt innerhalb des Unternehmens. So wird vom Product Manager/Developer gefordert, dass er sein Fachgebiet genau kennt und seine Produkte in einen grösseren Zusammenhang innerhalb des Unternehmens und der Unternehmensstrategie einordnen kann. Zudem gewinnen auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen innerhalb des Produktmanagements immer mehr an Bedeutung. Hier besteht auch eine Verbindung von Fachwissen in Kombination mit dem oben beschriebenen vernetzten Denken und Handeln. Diese Ausprägung widerspiegelt sich auch in Abbildung 25.

Die Befragung hat gezeigt, dass für die Funktion als Product Manager/Developer in der Regel eine KV-Lehre (häufig bei einer Versicherung) mit Berufserfahrung in der Versicherungsbranche verlangt wird. Eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung (bspw. Versicherungsfachmann HF) ist von Vorteil. Einige Unternehmen fordern auf höheren Hierarchiestufen im Minimum einen Fachhochschulabschluss (i.d.R. Bachelor) oder sogar einen Master (FH, Uni/ETH) im Bereich Wirtschaftswissenschaften (vorzugsweise BWL). Fachhochschul- und Universitäts-Absolventen werden gemäss den Aussagen der Interviewpartner dann rekrutiert, wenn die Aufgabe besondere Anforderungen an die Methodenkompetenz stellt. In diesem Bereich unterscheiden sich Absolventen einer Hochschule wesentlich von Personen mit Berufsbildung oder beruflichen Weiterbildungen.

«Die Komplexität des gesamten Produktmanagements erfordert eine ausgeprägte Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik.»

9.2 ACTUARY

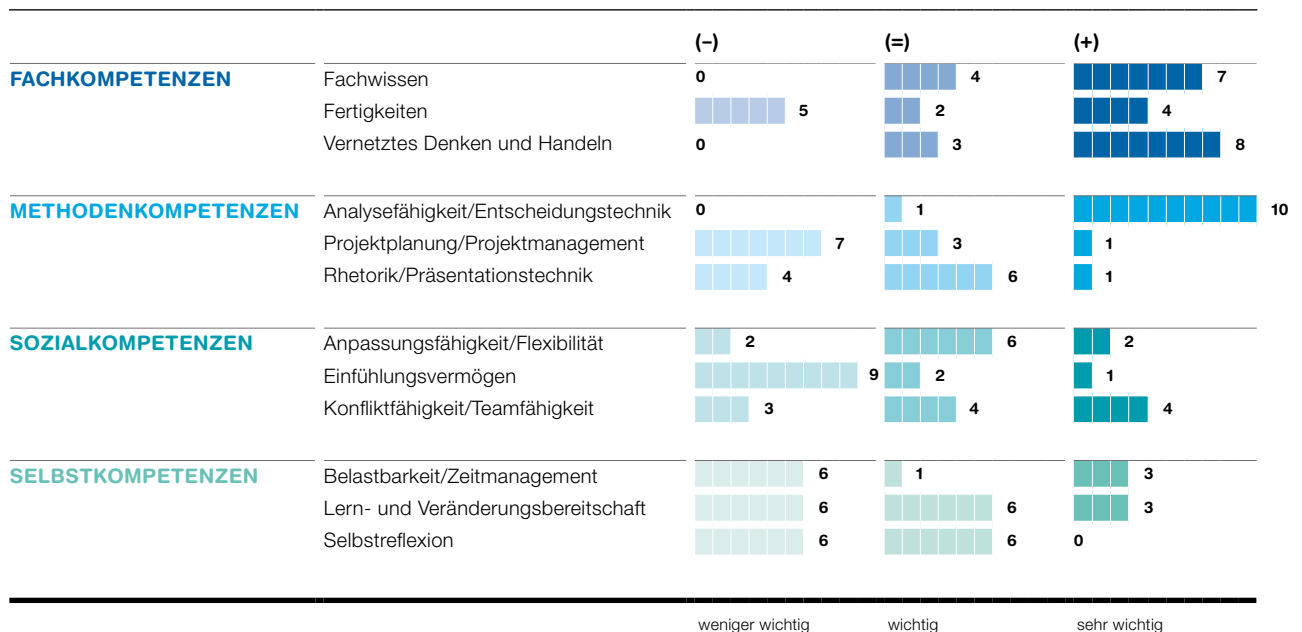
Der Aktuar ist ein spezialisierter Versicherungsmathematiker, der Risiken einschätzt. Beim Aktuar wird die Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik beinahe von allen Befragten als sehr wichtig eingestuft. Die gleiche Einstufung erhalten in den meisten Interviews auch das vernetzte Denken und Handeln wie auch das Fachwissen.

In den Interviews wurde erläutert, dass der Aktuar über eine ausgeprägte Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik verfügen muss. Diese Kompetenz erhielt den höchsten Wert in dieser Jobfamilie. Sie wird unter anderem auch als «Coeur du business» bezeichnet. Der Aktuar muss in der Lage sein, verschiedene Ausgangslagen oder Situationen zu analysieren, zu hinterfragen und schnell mögliche Hand-

Abb. 26

KOMPETENZPROFIL DES ACTUARY

Anzahl Nennungen



Annex

- Darstellung der Kompetenzausprägungen nach Wichtigkeit in den Kategorien «weniger wichtig», «wichtig» und «sehr wichtig».
- Die farbigen Felder entsprechen der Anzahl Nennungen.
- Anzahl durchgeführte Interviews: 11
- Untersuchungszeitraum: August bis Oktober 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Versicherungen

lungen ableiten zu können. In den Interviews wurde auch erwähnt, dass die Aktuare eine grosse Verantwortung tragen und dass ihren Entscheidungen eine strategische Bedeutung zukomme, da sie durch ihre Entscheidungen einen «grossen Hebel» auf die (finanziellen) Resultate der Unternehmen hätten. Durch die komplexen Problemstellungen wird von den Aktuaren auch die Fähigkeit zum vernetzten Denken und Handeln verlangt. Sie müssen in der Lage sein, die Wechselwirkung von verschiedenen Fach- und Themengebieten in ihrer Tätigkeit zu berücksichtigen. Dies bedingt unter anderem auch, dass Aktuare vermehrt mit anderen Fachpersonen zusammenarbeiten müssen. In Abbildung 26 wird dies ersichtlich, indem gut die Hälfte der Interviewpartner die Konflikt- und Teamfähigkeit als sehr wichtig eingestuft hat.

«Aktuare müssen in der Lage sein, die Wechselwirkung von verschiedenen Fach- und Themengebieten in ihrer Tätigkeit zu berücksichtigen. Konflikt- und Teamfähigkeit wird als sehr wichtig eingestuft.»

Auch beim Aktuar ist das Fachwissen für die tägliche Arbeit von zentraler Bedeutung. Auf der einen Seite muss er ein umfassendes Verständnis über das zu bearbeitende Themengebiet aufweisen und andererseits die erforderlichen statistischen Methoden beherrschen. Auch für den Aktuar ist das regulatorische Umfeld – und die Veränderung desselben – wichtig.

Die hohen Anforderungen an das Fachwissen widerspiegeln sich auch in den Vorbildungen für die Tätigkeit als Aktuar. Von den Befragten werden für Aktuarsstellen nur Personen mit Masterabschluss einer Universität oder ETH rekrutiert. Diese Personen verfügen über einen Studienschwerpunkt im Bereich Mathematik, Physik oder in anderen Naturwissenschaften. Zudem muss ein Aktuar über umfassende Statistikkenntnisse verfügen. Bei der Rekrutierung ist die gewählte Studienrichtung ausschlaggebend. Es ist jedoch auch von Vorteil, wenn Absolventen bereits über Erfahrung in der Wirtschaft – z.B. durch ein Praktikum vor oder während des Studiums – verfügen. Die Berufseinsteiger werden dann auch von den meisten Unternehmen in der Weiterbildung zum Aktuar SAV sowohl zeitlich wie auch finanziell unterstützt. Auf höheren Hierarchiestufen wird bei der Rekrutierung die bereits absolvierte Aktuarausbildung vorausgesetzt. In international tätigen Unternehmen werden z.T. für die Funktion als Aktuar auch Personen mit einem Weiterbildungsdiplom als Certified Risk Manager (CRM) gesucht.

9.3 SALES SPECIALIST

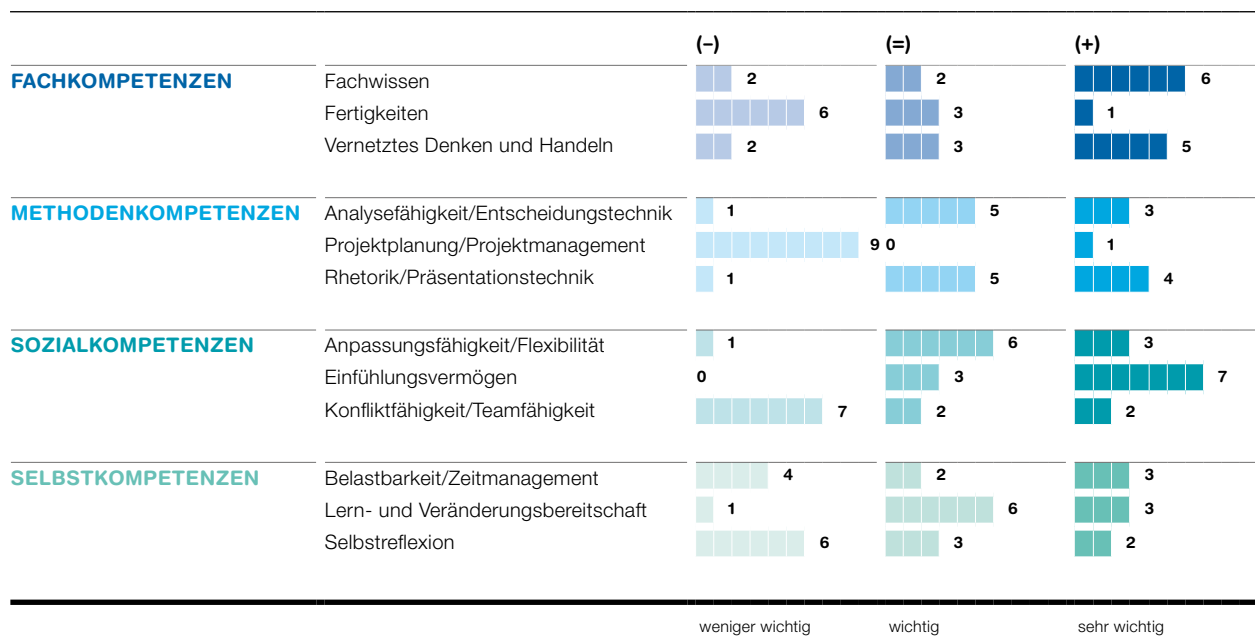
Der Sales Specialist bildet die eigentliche Kundenschnittstelle im Versicherungsbereich. Er ist nicht mit dem Relationship Manager einer Bank zu vergleichen, kommt dieser Jobfamilie vom Aufgabengebiet her jedoch relativ nah.

Im Vergleich zu den anderen Berufsprofilen zeigt sich beim Sales Specialist eine breitere Ausprägung in Bezug auf die zukünftig relevanten Kompetenzen. Am häufigsten wurde das Einfühlungsvermögen als sehr wichtig eingestuft. Mit etwas weniger Nennungen zeichnet sich aber auch ein Bild

Abb. 27

KOMPETENZPROFIL DES SALES SPECIALIST

Anzahl Nennungen



Annex

- Darstellung der Kompetenzausprägungen nach Wichtigkeit in den Kategorien «weniger wichtig», «wichtig» und «sehr wichtig».
- Die farbigen Felder entsprechen der Anzahl Nennungen.
- Anzahl durchgeführte Interviews: 10
- Untersuchungszeitraum: August bis Oktober 2011
- Umfrageteilnehmer: HR-Vertreter von Versicherungen

in den Bereichen Fachwissen, vernetztes Denken und Handeln sowie Rhetorik/Präsentationstechnik ab. Die Abbildung 27 zeigt, dass diese vier Kompetenzbereiche das Profil des Sales Specialist massgeblich auszeichnen. Nachfolgend wird auf die vier Kompetenzbereiche im Detail eingegangen.

Wie die Umfrage zeigt, ist das Einfühlungsvermögen eine Grundvoraussetzung für den Verkauf. Von den Interviewpartnern wird gefordert, dass die Sales Specialists den Kunden mit seinen Bedürfnissen abholen und sich in seine Welt einfühlen können. Das bedingt auch, dass ein Sales Specialist über die Grundhaltung verfügen muss, den Kunden verstehen zu wollen. Eine zentrale Fähigkeit in diesem Zusammenhang ist das aktive Zuhören. Er muss die Werte des Kunden verstehen und diese mit den Produkten oder den Produktlösungen in Verbindung bringen. Hier zeigt sich die Verbindung zwischen den einzelnen Kompetenzausprägungen. Das Einfühlungsvermögen ist in diesem Fall klar mit dem vernetzten Denken und Handeln gepaart. In den Interviews wurde die hohe Wichtigkeit des Einfühlungsvermögens auch damit begründet, dass sich der Verkauf – speziell im Versicherungsbereich – zum «Emotional Selling» wandelt. Die Kunden müssen von den Produkten «begeistert» werden. Dies bezieht sich in erster Linie auf das Privatkundengeschäft. Die Kundenbeziehung bei den Versicherungen befindet sich allgemein im Wandel. Früher bildete der «Abschluss» eines Versicherungsvertrages für den Sales Specialist den Höhepunkt der Kundenbeziehung. Heute, und das wird sich in Zukunft noch verstärken, geht es um die Begleitung eines Kunden in verschiedenen

Lebensphasen (vgl. auch Kap. 7). Das heisst, die Interaktionspunkte zwischen Kunde und Sales Specialist werden sich erhöhen. So kann der Sales Specialist die individuellen Bedürfnisse seiner Kunden in ihren spezifischen Lebenssituationen optimal ermitteln und gezielt darauf eingehen.

In den Interviews wurde verschiedentlich die Äusserung gemacht, dass das Image des Sales Specialist nicht zu den Besten zählt. Aufgrund der Komplexität von Versicherungsprodukten reicht es heute jedoch nicht mehr aus, dass ein Sales Specialist nur gut reden kann. Die Verkaufssargumente müssen fundiert sein. Das heisst, das Fachwissen spielt speziell im Verkaufsbereich eine zunehmend stärkere Rolle. Der Sales Specialist muss ein Experte seiner Produkte sein. Somit bildet das Fachwissen das Grundgerüst für die Glaubwürdigkeit bei den Kunden. Das fachliche Niveau hat beim Sales Specialist auch einen Einfluss auf die Rekrutierung und Vorbildung. Das reine Verkaufstalent reicht nicht aus, um dieser anspruchsvollen Aufgabe gewachsen zu sein.

Vom Sales Specialist wird vermehrt auch das vernetzte Denken und Handeln gefordert. In seiner Tätigkeit muss der Sales Specialist zwischen Kunden, Themen und Produkten differenzieren können. Er muss auch die Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen abschätzen können. Dies zeigt sich vor allem im Kundenkontakt mit KMU-Betrieben. Hier ist der Sales Specialist gefordert, das Geschäftsmodell und die Tätigkeiten seiner Kunden in einem grösseren Zusammenhang zu verstehen, um die Kundenbedürfnisse optimal abdecken zu können.

«Aufgrund der Komplexität von Versicherungsprodukten reicht es heute nicht mehr aus, dass ein Sales Specialist nur gut reden kann. Der Sales Specialist muss ein Experte seiner Produkte sein.»

Die Beschreibung der obigen Kompetenzausprägungen zeigt, dass beim Sales Specialist eine Tendenz in Richtung Sozial- und auch Fachkompetenzen feststellbar ist. Dies weist auf die zukünftige Veränderung dieser Jobfamilie hin. Trotzdem kann ein Sales Specialist nicht ausschliesslich ein Fachexperte auf seinem Gebiet sein. Er muss auch über weitreichende kommunikative Fähigkeiten verfügen. Denn ein Aspekt der Kommunikation besteht darin, andere von etwas zu überzeugen. In diesem Bereich überschneiden sich die Kompetenzausprägungen des Einfühlungsvermögens mit der Rhetorik. Er muss sein Fachwissen derart vermitteln, dass auch (Versicherungs-)Laien in der Lage sind, die richtigen Entscheidungen treffen zu können, ohne dass sie sich manipuliert fühlen.

Die Anforderungen im Bereich Sales Specialist variieren sehr stark. Dies hängt auch mit dem oben angesprochenen Wandel dieser Jobfamilie zusammen. Weiter wurde von einigen Interviewpartnern auch angedeutet, dass das Angebot an qualifizierten Sales Spezialisten nicht so gross sei und die Unternehmen folglich wenig Auswahl hätten. Die Anforderungen an Sales Spezialisten unterscheiden sich je nach Aufgabenbereich, der Hierarchiestufe und Versicherungssparte.

Die Interviews haben gezeigt, dass in einzelnen Versicherungssparten Personen mit einer abgeschlossenen Berufslehre (vorzugsweise bei einer Versicherung oder im Verkauf/Detailhandel) rekrutiert werden. Als wichtiges Kriterium wird bei der Rekrutierung von Quereinsteigern aufgeführt, dass jemand grundsätzlich Interesse am Verkaufen haben muss. Es wird auch darauf geachtet, dass die Personen nicht zu jung sind, sondern bereits über gewisse Lebenserfahrung verfügen. Häufig wird mit einem Eignungstest ermittelt, ob sie die nötigen verkäuferischen Fähigkeiten mitbringen, bevor sie in das interne Ausbildungsprogramm aufgenommen werden. Von der Branche wird gefordert, dass der Beruf als Sales Specialist durch ein

VBV-Zertifikat⁴⁴ aufgewertet wird. Dies würde auch zur Verbesserung der Berufsreputation beitragen.

Im Gegensatz dazu gibt es auch Unternehmen (mehrheitlich Krankenversicherer), die beteuern, dass es für Quereinsteiger oftmals sehr schwierig sei, sich in das Versicherungsthema einzuarbeiten. Daher würden sie als Vorbildung gezielt einen KV-Abschluss (bei einer Versicherung) zum Teil auch mit BMS, Fachausweise oder einen HF-Abschluss fordern.

In den Interviews wurde auch erwähnt, dass bei Versicherungsunternehmen Sportler sehr gefragt sind als Sales Specialist. Häufig gelingt es diesen, ihre übergeordneten Kompetenzen aus dem Sport wie z.B. Zielstrebigkeit, Durchhaltevermögen, Disziplin und Zeitmanagement erfolgreich in ihre neue Aufgabe einzubringen. Zudem erlauben flexible Arbeitszeitmodelle, Sport und Beruf miteinander zu verbinden. Weiter bauen sich die Sportler bereits ein zweites Standbein für die Zeit nach ihrer Sportlerkarriere in der Wirtschaft auf. Dies führt zu einer Win-win-Situation sowohl für die Versicherungsunternehmen wie auch für die Sportler. Dies sind aber eher Einzelfälle.

Im Vergleich zu anderen Jobfamilien, die sich z.B. an der Schwelle zwischen KV-Abschluss und Bachelorabschluss FH befinden (vgl. Relationship Manager), ist die Forderung nach einem Hochschulabschluss gegenwärtig noch gering. Ein Berufsabschluss gilt für den Einstieg in der Regel als Vorbedingung. Im Firmenkundengeschäft lässt sich hingegen eine Veränderung der Anforderungen feststellen. Es dürften in Zukunft vermehrt ein HF-Abschluss oder z.T. auch ein Bachelorabschluss FH als Vorbildung gefordert werden. Dies insbesondere für Sales Specialists im Firmenkundengeschäft, weniger im Privatkundengeschäft.

⁴⁴ Der VBV ist der Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft.

10. Zwischenfazit

In den Interviews wurde oft erwähnt, dass grundsätzlich alle Kompetenzbereiche von Bedeutung seien. Trotzdem: Je nach Jobfamilie ergibt sich ein unterschiedliches Bild über die sehr wichtigen Kompetenzbereiche, obwohl sich auch Gemeinsamkeiten erkennen lassen. Eine Betrachtung sämtlicher Jobfamilien zeigt, dass zukünftig insbesondere die Fach- und Methodenkompetenzen von überdurchschnittlicher Bedeutung sind (vgl. auch Tabelle 6).

Es ist eine zentrale Erkenntnis, dass das Fachwissen in allen Jobfamilien von beinahe sämtlichen Befragten als sehr wichtig eingestuft wird. Hier lässt sich die grösste Gemeinsamkeit dieser Befragung erkennen. Selbstverständlich unterscheidet sich das Fachwissen je nach Jobfamilie sehr stark, doch es ist ein Indikator dafür, dass es Spezialisten braucht für diese Jobfamilien. Die Forderung nach einem ausgeprägten Fachwissen steht auch in Zusammenhang mit dem Anspruch an anerkannte Ausbildungsabschlüsse. Darauf reagiert der Bildungsbereich mit entsprechenden Vertiefungstypen in Banking, Finance oder Insurance.

Eine spezifische Vertiefungsrichtung in der Ausbildung schärft das Profil der zukünftigen Absolventen. Dies stärkt ihre «Employability» und ermöglicht den Arbeitnehmenden den Arbeitgeber zu wechseln. In diesem Fall ist es auch sehr wahrscheinlich, dass Arbeitnehmende mit einer Bankkarriere eher wieder eine Stelle bei einer Bank oder den übrigen Finanzdienstleistern suchen, als dass sie zu einer Versicherungsgesellschaft oder in eine andere Branche wechseln. Auch umgekehrt ist dieser Karrierewechsel eher unwahrscheinlich. Die spezifischen Aus- und Weiterbildungen sind gezielt auf die jeweilige Branche ausgerichtet, so dass ein Branchenwechsel in den hier besprochenen Jobfamilien im Bereich der Geschäftsprozesse die Ausnahme bildet.

Tabelle 6

DETAILS ZU DEN ZUKÜNFTIG RELEVANTEN KOMPETENZAUSPRÄGUNGEN

Fachwissen	Analysefähigkeit/ Entscheidungstechnik	Einfühlungsvermögen	Vernetztes Denken und Handeln
In allen Jobfamilien überdurchschnittlich wichtig	<ul style="list-style-type: none"> – Portfolio Manager – Credit Analyst – Product Manager/Developer – Actuary 	Speziell im direkten Kundenkontakt wichtig (Relationship Manager und Sales Specialist)	Besonders bei den Versicherungen relevant

Die ausgeprägte Spezialisierung hat auch einen sogenannten Cluster-Effekt. Das bedeutet, dass Fachspezialisten nach ihrer Ausbildung tendenziell in den Finanzdienstleistungszentren und Regionen mit einem relativ hohen Anteil an Finanzdienstleistungsarbeitsplätzen bleiben. (vgl. auch Teil A/Teil C). Dies hängt einerseits damit zusammen, dass Spezialisten eher an Hauptsitzen oder in grossen Konzernfilialen gebraucht werden. Andererseits ist es für die Spezialisten auch interessanter, in diesen Zentren zu arbeiten, da Gesprächs- und Geschäftspartner vorhanden sind, die das eigene Dienstleistungsangebot ergänzen. Als Beispiel sei hier Genf angeführt. Selbständige Vermögensberater haben sich dort angesiedelt, wo bereits Privatbankiers ihre Dienstleistungen anbieten. Dazu kommen Anbieter alternativer Finanzanlagen, die sich ebenfalls dort niederlassen, wo vermögende Kunden (private und institutionelle) beraten werden.

«Das Fachwissen wird in allen Jobfamilien von beinahe sämtlichen Befragten als sehr wichtig eingestuft.»

Die Forderung nach Fachausbildung zeichnet sich auch im Weiterbildungsangebot ab. Diese Nachfrage führt dazu, dass es ein grosses Weiterbildungsangebot im Finanzdienstleistungsbereich gibt. Die Interviews haben gezeigt, dass es für die HR-Verantwortlichen sehr schwierig ist, den Überblick über die vielen Angebote zu behalten. Grundsätzlich werden Weiterbildungen von Banken und von Versicherungen unterstützt. Während die Mitarbeitenden tendenziell längere Weiterbildungen besuchen möch-

ten (z.B. MAS oder EMBA), werden von Unternehmerseite vermehrt kürzere, modulare Weiterbildungen präferiert (z.B. CAS). Sobald anerkannte Zertifikate angestrebt werden, präferieren die Unternehmungen externe Anbieter von Weiterbildungen. Grössere Unternehmen verfügt zusätzlich über breite Angebote an internen Weiterbildungen, um das unternehmensspezifische Wissen und Können zu vermitteln.

Die Anforderung an einen Versicherungsaktuar ist ein Universitätsstudium mit Vertiefungsausbildung beim SAV. Hier zeichnen sich kaum neue Anforderungen ab. Bei den übrigen Jobfamilien sieht dies anders aus: Beim Portfolio Manager, Credit Analyst, Product Manager/Developer wird zunehmend eine ausgesprochene Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik gefordert. Dies führt zu einer zunehmenden «Akademisierung» der Berufe. In Zukunft wird vermehrt ein Hochschulabschluss gefordert, um einen dieser Berufe ausüben zu können, speziell wenn auch noch eine Führungskarriere angestrebt wird. Aus Sicht der Praxis wird immer wieder beteuert, dass sich Fachhochschul- und Universitätsabsolventen durch ihre Methodik und das strukturierte Vorgehen bei komplexeren Problemstellungen auszeichnen.

Über die beiden Branchen hinweg ist die Kombination Fachwissen/Einfühlungsvermögen sowohl beim Relationship Manager wie auch beim Sales Specialist gefordert. Hier wird ein möglicher Ansatzpunkt für eine Allfinanz-Lösung gesehen, wobei dieses Thema äusserst umstritten ist und sich nicht ausschliesslich auf die Kompetenzausprägungen reduzieren lässt. Zumal bei einer solchen strategischen Ausrichtung auch die jeweilige Kultur der beiden Branchen eine bedeutende Rolle spielt.

In sämtlichen drei untersuchten Jobfamilien der Versicherungsbranche wird das vernetzte Denken und Handeln mehrfach als überdurchschnittlich wichtig eingestuft. Diese Einschätzung lässt sich damit begründen, dass Versicherungsprodukte häufig sehr komplex sind und speziell in den besprochenen Jobfamilien im Spannungsfeld zwischen verschiedenen Themengebieten stehen. Dies bedingt auch, dass unterschiedliche Fachexperten in die tägliche Arbeit einbezogen werden müssen.

Bei den meisten Jobfamilien (ausser Relationship Manager und Sales Specialist) sind die Sozial- und Selbstkompetenzen eher von geringer Bedeutung. Dieses Bild steht im Widerspruch zur Forderung, dass Mitarbeitende vermehrt konfliktfähig und flexibel sein müssen, um den gegenwärtigen Entwicklungen und Veränderungen standhalten zu können. Das Bild der Umfrage zeigt jedoch, dass primär die Fach- und Methodenkompetenzen bei den untersuchten Jobfamilien überdurchschnittlich wichtig sind. Daraus lässt sich schliessen, dass der Einflussbereich bei den Fach- und Methodenkompetenzen grösser ist als bei den Sozial- und Selbstkompetenzen. Das heisst, die ersten beiden Kompetenzen können mehrheitlich ausgebildet werden, während die beiden anderen Kompetenzbereiche nur bedingt beeinflussbar sind. Somit spielt die Selektion bei der Rekrutierung eine grosse Bedeutung. Denn das

Fachwissen wird häufig anhand des Bewerbungsdossiers geprüft. Die sozialen Komponenten werden dann im Rahmen von Interviews oder Tests (u.a. auch Assessments) untersucht. So wurde von den Interviewpartnern auch dargelegt, dass neben den formalen Voraussetzungen (Fachausbildung) auch die Teamkonstellation von Bedeutung sei. Linienvorgesetzte und HR-Berater stellen sich bei der Rekrutierung regelmässig die Frage: Passt diese Person in unser Team? In diesem Zusammenhang zählen eben nicht ausschliesslich fachliche, sondern auch soziale Kompetenzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei sämtlichen Jobfamilien das Fachwissen und somit auch die Aus- und kontinuierliche Weiterbildung von zentraler Bedeutung sind, um den zukünftigen Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche begegnen zu können. Die Forderung nach ausgeprägter Methodenkompetenz (speziell im Bereich der Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik) entspricht der Entwicklung, dass in den meisten Jobfamilien (speziell Portfolio Manager, Credit Analyst, Product Manager/Developer) zukünftig ein Hochschulabschluss gefordert wird. Es ist die Aufgabe von Hochschulen und Universitäten, ihre Absolventen auf das Lösen von komplexen Problemstellungen vorzubereiten.

**Teil C:
Bildungsangebote im Bank- und
Versicherungsbereich**

11. Bildung als Standortvorteil

Die Kompetenzanforderungen der Finanzbranche und das Bildungsangebot stehen in einem engen Zusammenhang. Dies, weil ein grosser Teil des Handlungskompetenzerwerbs im Bildungswesen erfolgt. Im Bildungsbereich werden insbesondere die Kompetenzbereiche aufgebaut, die sich im Rahmen der qualitativen Interviews als für die zukünftig relevanten Kompetenzen zentral herausgestellt haben. Konkret sind dies die Fachkompetenz sowie die Methodenkompetenz. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Kompetenzbereiche, wird im Teil C untersucht, ob die zukünftig relevanten Kompetenzen durch die vorhandenen Aus- und Weiterbildungen in der Schweiz abgedeckt werden. Zudem wird gezeigt, welche Segmente der Bildungslandschaft Schweiz im Rahmen der Interviews als für den Kompetenzaufbau bzw. Kompetenzerhalt häufig genannt wurden.

Es gibt mehrere Gründe, weshalb leistungsfähige Berufsbildungseinrichtungen und Hochschulen die Attraktivität eines Finanzplatzes begünstigen. Zum einen gewinnt durch die Relativierung anderer Standortfaktoren wie Bankgeheimnis und Steuersituation der Zugang zu qualifizierten Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften an Bedeutung. Dadurch wird der Faktor «Kompetenz der Mitarbeitenden» relativ wichtiger werden. Zum anderen sehen sich die Schweizer Banken konfrontiert mit einer nachhaltigen Wettbewerbsverschärfung, mit Innovations- und Preisdruck, mit Optimierungsansprüchen der Wertschöpfungskette sowie mit deutlich rigideren regulatorischen

Auflagen. Die zunehmende Komplexität und Dynamik erhöhen die Anforderungen an die neu zu rekrutierenden Nachwuchskräfte und an Weiterbildungen.⁴⁵ Ungeachtet der hohen Anforderungen bilden Finanz- und Bildungsplatz eine fruchtbare Symbiose. Begünstigt durch die Nähe sowie einem offenen Austausch zwischen Unternehmungen und Bildungsstätten, werden aktuelle Bedürfnisse erfolgreich ins Bildungsangebot integriert. In diesem Zusammenhang spielt das weit entwickelte (Berufs-)Verbandssystem eine zentrale Rolle. Es wird ein ergiebiger Rekrutierungspool mit qualifizierten Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften für die Unternehmungen bereitgestellt. Am Beispiel des Kantons Zürich kann gesehen werden, dass sich Finanz- und Bildungsplatz gegenseitig bedingen und fördern.⁴⁶ Zürich als wichtigster Finanzplatz der Schweiz bietet rund 47 Prozent aller in der Schweiz angebotenen bank- und versicherungsspezifischen Bildungslehrgänge. Genf, St.Gallen und Zug sind weitere Regionen, welche diese Bildungslandschaft prägen (vgl. Abbildung 28). Es zeigt sich, dass Finanzplatz (auf das Arbeitsplatzangebot bezogen) und Bildungsplatz (Angebote an den Finanzdienstleistungssektor) erstaunlich deckungsgleich sind. Bildungsangebote sind dort, wo auch die Arbeitsplätze sind.

⁴⁵ Ziegler, Knecht & Willi, 2010, S. 42; vgl. auch Hankova, 2009, S. 147

⁴⁶ Ziegler, Knecht & Willi, 2010, S. 42.

Es zeigt sich aber, dass Bildungsangebote allein keinen Finanzplatz garantieren. So leistet die Universität St.Gallen beispielsweise mit ihrem Bildungsangebot einen Beitrag zur Aus- und Weiterbildung im Finanzdienstleistungssektor. Die meisten Absolventen verlassen aber nach der Ausbildung die Ostschweiz wieder und suchen Stellen im Grossraum Zürich. In diesem Zusammenhang ist auch fraglich, ob die Bildungsoffensive zur Konzentration von

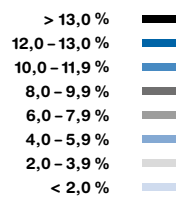
Finanzdienstleistungsausbildungen und Hochschulinstituten in Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und der Universität Basel, den Abbau von Finanzdienstleistungsarbeitsplätzen in dieser Region (insbesondere Basel) stoppen kann. Es besteht vielmehr die Vermutung, dass die Absolventen nach bestandener Ausbildung eine Stelle in einem der Finanzdienstleistungscluster der Schweiz (oder im Ausland) suchen.

Abb. 28

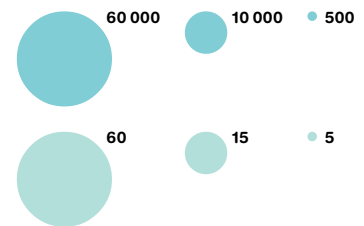
VOLLZEITÄQUIVALENTE IM FINANZSEKTOR VERSUS BILDUNGSANGEBOTE

BfS und ZHAW

VZÄ im Finanzsektor, relativ

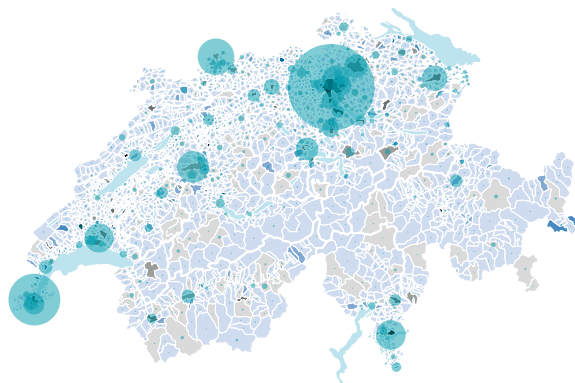


VZÄ im Finanzsektor, absolut

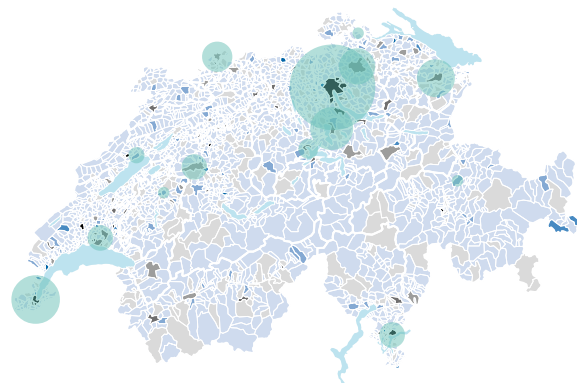


Anzahl Bildungsangebote (Bank und Finanz), absolut

VZÄ im Finanzsektor nach Regionen



Bildungsangebote (Bank und Finanz) nach Regionen



12. Bildungslandschaft Schweiz

Die Bildungslandschaft in der Schweiz ist vielschichtig und umfangreich (Abbildung 29). Es kann auch davon ausgegangen werden, dass die Ausbildungsbedürfnisse durch die Bildungsangebote in der Schweiz abgedeckt werden können. Ein grosser Vorteil ist die ausgesprochen grosse Durchlässigkeit des Bildungssystems sowie das grosse Aus- und Weiterbildungsangebot. Über Berufsmaturität und Passarellen⁴⁷ steht im Bildungssystem Schweiz eine Hochschulausbildung auch Absolventen einer Berufslehre offen. Zum anderen ist die Finanzierung der Grundausbildung durch Subventionen gesichert, was die Chancengleichheit fördert. Die Möglichkeit, berufsbegleitend zu studieren, verringert zudem – im Vergleich zu einem Vollzeitstudium – die Opportunitätskosten eines Studiums und erhöht gleichzeitig die Arbeitsmarktfähigkeit eines Absolventen. Diese Erscheinung ist eine Neuere. Bildete noch vor wenigen Jahren das Vollzeitstudium den Königsweg einer Hochschulausbildung, so etablieren sich immer mehr auch berufsbegleitende Programme. Als Beispiel sei hier die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) erwähnt. Diese Fachhochschule bot 2004 – mit einer Clusterklasse der Credit Suisse Group – erstmals ein Teilzeitstudium im Bereich Banking & Finance an. Ein Jahr später wurden bereits drei Klassen geführt und seit 2008 absolvieren mehr Studierende den Bachelor in Business Administration mit der Vertiefung Banking & Finance im Rahmen eines berufsbegleitenden Studiums als im Vollzeitstudium. Die seit 2010 angebotene Vertiefungsrichtung Risk & Insurance wird an der ZHAW nur als berufsbeglei-

tendes Programm angeboten. Es zeigt sich aber auch, dass das Bachelorstudium (und neu das konsekutive Masterprogramm) bisher etablierte Aus- und Weiterbildungen im Finanzdienstleistungsbereich ersetzen. So nannten die Interviewpartner kaum Programme mit eidgenössischen Fachausweisen als zentrale Weiterbildungen. Die höheren Fachschulen wurden als Weiterbildungsplattform angeführt. Weitere Gespräche zeigten, dass zumindest die höhere Fachschule im Bankingbereich mit sinkenden Anmeldezahlen zu kämpfen hat. Viele Absolventen mit KV und Berufsmatur streben den Fachhochschulbachelor an. Erstens, weil das Hochschulstudium vom Abschluss her höher gewichtet wird und zweitens, weil das Fachhochschulstudium an einer der öffentlichen Hochschulen finanziell günstiger ist als eine Ausbildung an einer höheren Fachschule. Dies dank der teilweisen Finanzierung durch die öffentliche Hand.

«Bildete noch vor wenigen Jahren das Vollzeitstudium den Königsweg einer Hochschulausbildung, so etablieren sich immer mehr auch berufsbegleitende Programme.»

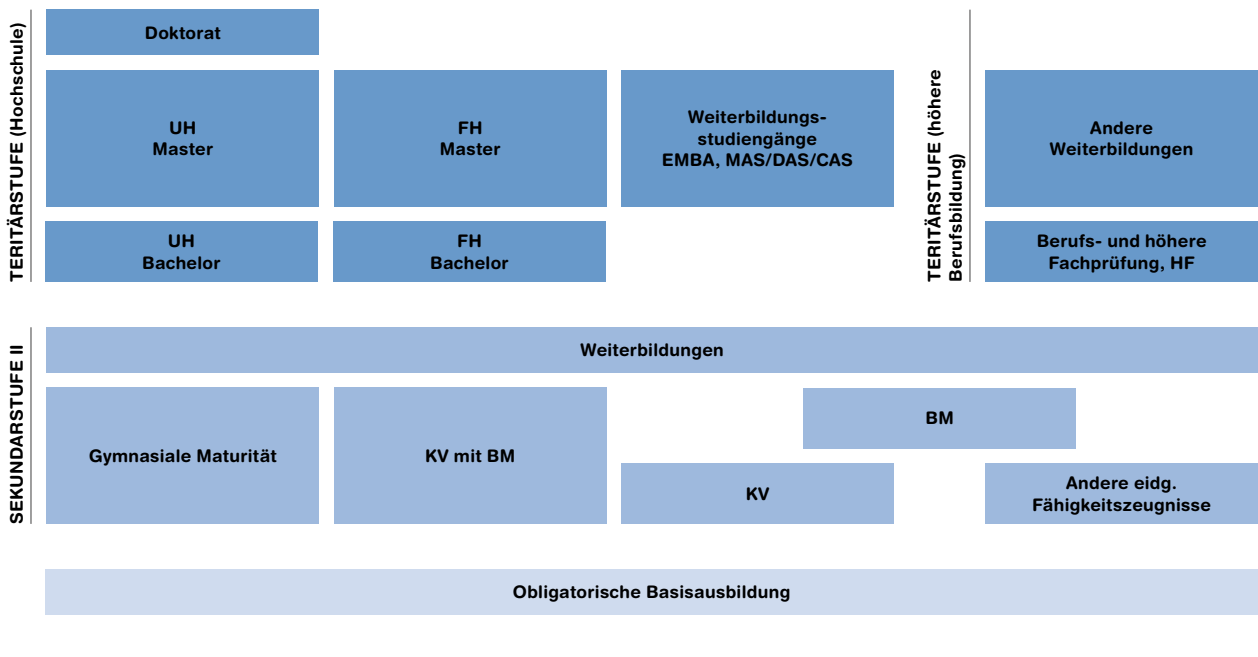
⁴⁷ Unter Passarellen werden – meist 1-jährige – Ausbildungslehrgänge verstanden, die Berufsmaturitäts-Absolventen die Zulassung zu schweizerischen Universitäten ermöglichen.

Grundsätzlich tragen drei Faktoren zur Komplexität im schweizerischen Bildungsuniversum bei: Eine Vielzahl von unterschiedlichen Lehrgängen in den einzelnen Klassifikationsstufen, die schwierige Abgrenzung der Lehrgänge sowie heterogene Bildungswege. Diese Faktoren führen

dazu, dass ein Vergleich der verschiedenen Abschlüsse ausgesprochen schwierig ist. Es werden im Folgenden die Eigenheiten des schweizerischen Bildungssystems beleuchtet und exemplarisch einige bank- und versicherungsspezifische Lehrgänge vorgestellt.

Abb. 29

BILDUNGSLANDSCHAFT SCHWEIZ



12.1 SEKUNDARSTUFE II

Nach der obligatorischen Schulzeit (obligatorische Basisausbildung) setzt die Sekundarstufe II die Ausbildung fort.⁴⁸ Rund 90 Prozent der Jugendlichen verfügen über einen Abschluss auf der ersten nichtobligatorischen Stufe. Diese Quote ist im internationalen Vergleich relativ hoch.⁴⁹ Unterschieden werden auf dieser Stufe die allgemeinbildenden Schulen wie die Maturitäts- und Fachmittelschulen sowie die Berufsbildung.⁴⁸ Während die gymnasialen Maturitätsabschlüsse eine zunehmende Tendenz zeigen, stagniert die berufliche Grundbildung. Dennoch absolvierten im Jahr 2009 noch deutlich mehr, rund 75 Prozent der Jugendlichen, eine berufliche Grundbildung. Einen gymnasialen Maturitätsabschluss erlangten 21 Prozent der Jugendlichen.⁴⁹

Das neue Berufsbildungsgesetz (BBG) unterscheidet zwischen den beiden Ausbildungsstufen berufliche Grundbildung mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (Dauer 3 oder 4 Jahre) und mit eidgenössischem Attest (Dauer 2 Jahre).⁴⁸ Ein Abschluss auf der Sekundarstufe II ebnet den Weg für eine Ausbildung auf der Tertiärstufe oder einen direkten Berufseinstieg. Ein Einstieg in die Bank- oder Versicherungsbranche ist mit einer kaufmännischen Grundausbildung – mit oder ohne Berufsmaturität – möglich.

Obwohl mehr als 97 Prozent der über 100 banken- und versicherungsspezifischen Lehrgänge auf der Tertiärstufe angesiedelt sind, gibt es Möglichkeiten, sich auf der Sekundarstufe II weiterzubilden (eine Detailübersicht über die Bildungslehrgänge ist im Anhang zu finden). Nicht nur für Lehrling, sondern auch für Absolventen der gymna-

sialen Maturität gibt es Weiterbildungen. Das Programm Bankeinstieg für Mittelschulabsolventen vermittelt spezifisches Bankwissen und soll die Maturanden während mindestens 18 Monaten auf die Kundenberatung und den Vertrieb von Bankprodukten vorbereiten.⁵⁰ Das Pendant im Versicherungsbereich bildet der Lehrgang Versicherungsassistent/-in des VBV. Dieser Lehrgang soll Maturanden für Funktionen zur Unterstützung der Unternehmens- und Geschäftsleitung sowie den Einsatz in Fachteams vorbereiten. Um der Vermittlertätigkeit im Versicherungsbereich nachgehen zu dürfen, bedarf es einer Bewilligung der Finma.⁵¹ Der dreimonatige Lehrgang des Instituts für Finanzplanung (IfFP) bereitet die Lernenden auf die Prüfung zum/r Versicherungsvermittler/-in VBV vor. Versicherungsvermittler VBV erfüllen die von der Finma geforderten Qualifikationen. Während für das Vermitteln von standardisierten Versicherungsprodukten ein Abschluss auf der Sekundarstufe II oft ausreicht, werden für komplexere Geschäfte zunehmend tertiäre Abschlüsse gefordert. Ähnliche Tendenzen können im Bankbereich beobachtet werden. Je anspruchsvoller der Kunde bzw. je individueller die Lösung, desto breiter und höher die Kompetenzanforderungen. Unterschiede sind auch zwischen Privat- und Retailkundengeschäft zu beobachten. In einem nächsten Schritt werden die auf der Tertiärstufe angesiedelten Aus- und Weiterbildungen genauer betrachtet.

⁴⁸ BFS, 2008, S. 2

⁴⁹ BFS, 2010, S. 11

⁵⁰ Swissbanking, 2011

⁵¹ Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft [VBV], 2011

12.2 TERTIÄRSTUFE

Auf der Tertiärstufe wird die Mehrheit der bank- und versicherungsspezifischen Lehrgänge angeboten, die in verschiedenen Klassifikationsstufen angesiedelt sind. Die erste grobe Einteilung unterscheidet, ob es sich um eine Hochschule oder um die höhere Berufsbildung handelt. Differenziert wird weiter zwischen Aus- und Weiterbildungen. Innerhalb der Hochschulen werden zum einen Bachelor- und Masterstudiengänge der Universitäten und Fachhochschulen voneinander abgegrenzt und zum anderen die Weiterbildungsstudiengänge wie Certificate of Advanced Studies (CAS), Diploma of Advanced Studies (DAS), Master of Advanced Studies (MAS) und Executive Master of Business Administration (EMBA). Eine Alternative zur Hochschulbildung bietet die Höhere Berufsbildung, welche die Berufsprüfung, die höhere Fachprüfung sowie die Bildungsgänge der höheren Fachschule beinhaltet.⁵² Überdies werden Weiterbildungen in Form von anbieter- und verbandsspezifischen Zertifikaten und Diplomen angeboten (andere Weiterbildungen; vgl. auch Abbildung 29).

12.2.1 Höhere Berufsbildung

Die Höhere Berufsbildung setzt eine abgeschlossene, mehrjährige Berufsbildung auf der Sekundarstufe II voraus.⁵³ Eidgenössische Diplome oder Fachausweise können durch die höhere Fachprüfung beziehungsweise durch eine Berufsprüfung erworben werden.⁵⁴ Die Ausbildungen sind stark praxisorientiert und sollen Absolventen dazu befähigen, Fach- und Führungsverantwortung auf mittlerer Kaderstufe zu übernehmen.⁵⁵ Das Swiss Training Centre

for Investment Professionals (AZEK) bietet Kurse an, um die Teilnehmer auf die Prüfungen für das eidgenössische Diplom des «Finanzanalytikers und Vermögensverwalters», des «Finanz- und Anlageexperten» sowie des «Finanzmarktoperateurs» vorzubereiten. Für den Titel Finanzplaner oder Versicherungsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis ist eine Berufsprüfung Voraussetzung.

Die Bildungsgänge der höheren Fachschule (HF), welche ebenfalls zur höheren Berufsbildung gehören, bieten Inhalte für Bank- und Versicherungsfachleute, wie zum Beispiel die berufsbegleitend konzipierten Lehrgänge Bank und Finanz (HFBF) und Dipl. Versicherungswirtschaftler/in HF. Für die höhere Fachschule ist im Gegensatz zur Fachhochschule die Berufsmaturität keine Voraussetzung. Der seit 2009 eidgenössisch anerkannte Bildungsgang HFBF bietet jungen Erwachsenen eine Alternative zur Hochschulbildung. Die Ausbildung soll grundlegende und breite Qualifikationen im gesamten Bank- und Finanzbereich vermitteln.⁵⁵ Es sind Bestrebungen der ODEC (schweizerischer Verband der dipl. Absolventinnen und Absolventen Höherer Fachschulen) im Gange, einen internationalen Verbandstitel einzuführen. Dadurch soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass der Abschluss als dipl. Absolvent/in HF international nur schwer einzuordnen ist.⁵⁶ Der neue Titel soll lauten «Professional Bachelor ODEC». Fraglich ist, ob der neue Titel für mehr Transparenz sorgen wird. Die ohnehin schon oft mit der Fachhochschule (FH) verwechselte Höhere Fachschule steigert durch diesen Titel ihren Wiedererkennungswert vermutlich kaum.

⁵² Bundesamt für Berufsbildung und Technologie [BBT], 2011, S. 4

⁵³ BfS, 2008, S. 3

⁵⁴ BBT, 2011, S. 13

⁵⁵ Swissbanking, 2011

⁵⁶ Schweizerischer Verband der dipl. Absolventinnen und Absolventen Höherer Fachschulen [ODEC], 2011

12.2.2 Andere Weiterbildungen

Das Weiterbildungsangebot auf der Tertiärstufe ist sehr umfassend. Neben den zur Hochschulbildung gehörenden Weiterbildungsstudiengängen werden anbieter- und verbandsspezifische Zertifikate und Diplome angeboten. Die Prüfungsvorbereitung wird durch Kurse begleitet oder im Selbststudium absolviert. Der Mehrwert eines Diploms oder Zertifikats wird hauptsächlich durch das Renommee eines Anbieters oder Verbandes geschaffen. Der Erwerb eines Diploms oder Zertifikats bedeutet oft die Aufnahme in einen exklusiven Kreis von Fachspezialisten. Besonders bekannte Titel sind zum Beispiel der Chartered Financial Analyst (CFA) des CFA Institutes oder der Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA) der CAIA Association. Im Versicherungsbereich werden diverse zertifizierte Weiterbildungen vom Insurance Institute of Switzerland (IIS) angeboten.

«Die ausgesprochen grosse Durchlässigkeit des Bildungssystems ermöglicht verschiedenartige Bildungswege. Die Kehrseite der Flexibilität ist die lange Ausbildungsdauer.»

12.2.3 Hochschulbildung

Im schweizerischen Hochschulsystem bieten neben den universitären und technischen Hochschulen (UH/ETH) auch Fachhochschulen Bachelor- und Masterstudiengänge an. Konsekutive Masterstudiengänge, die direkt an ein Bachelorstudium anschliessen, zählen zur akademischen Grundausbildung und sind wie die Bachelorstudiengänge staatlich subventioniert.⁵⁷ Die Merkmale von universitären Hochschulen und Fachhochschulen sind unterschiedlich, dennoch stehen sie gleichwertig nebeneinander.⁵⁸ Die Fachhochschulen zeichnen sich hauptsächlich durch ihren starken Praxisbezug aus, während die Universitäten einen vertieften wissenschaftlichen Anspruch haben.

Dank der Durchlässigkeit des Bildungssystems steht selbst einem Besitzer eines Fähigkeitszeugnisses der Weg offen, später noch zu promovieren. Mit der Berufsmaturität kann die Fachhochschulreife erreicht werden. Ein Bachelorabschluss an einer Fachhochschule wiederum ermöglicht es, nach dem Absolvieren von Ergänzungsleistungen, einen universitären Masterstudiengang zu durchlaufen und anschliessend zu promovieren. An gewissen Universitäten wird ein Notenschnitt von 5,0 für die Zulassung zum Doktoratsstudium verlangt. Besonders begabten Berufsmatur-Absolventen ermöglicht die sogenannte «Passerelle» sogar den direkten Zugang zu einem universitären Hochschulstudium. Diese auf allen Stufen ausgesprochen grosse Durchlässigkeit des Bildungssystems ermöglicht verschiedenartige Bildungswege, wodurch Absolventen desselben Studiengangs unterschiedliche Erfahrungen vorweisen können. Die Kehrseite der Flexibilität ist die lange Ausbildungsdauer.

⁵⁷ Sulzer, 2011, 27. April

⁵⁸ FHSchweiz, 2011

12.2.4 Universitäre Hochschulen (UH)

Neben den zehn kantonalen universitären Hochschulen und den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH) gehört die universitäre Institution «Fernstudien Schweiz» zur universitären Hochschullandschaft Schweiz.⁵⁹ Die erste Studienstufe (Bachelorstudium) umfasst 180 Kreditpunkte und die zweite Studienstufe (Masterstudium) 90–120 Kreditpunkte, wobei ein Kreditpunkt einem Arbeitsaufwand von 25–30 Stunden entspricht.⁶⁰ Die Kreditpunkte gemäss dem europäischen Kredittransfersystem (ECTS) sollen die Studienleistungen im europäischen Hochschulraum vergleichbar machen und die studentische Mobilität fördern.⁶¹ Das frühere einstufige Diplom- bzw. Lizentiatsstudium wurde durch das zweistufige «Bologna-System» ersetzt.⁶²

Universitäten bieten banken- und versicherungsspezifische Ausbildungen vorwiegend auf der Masterstufe an. Eine Ausnahme bilden die beiden Bachelorstudiengänge Economics: Major Finance der Università della Svizzera italiana (USI) in Lugano und Wirtschaftswissenschaften mit Studienrichtung Banking and Finance der Universität Zürich. Es handelt sich bei beiden Studiengängen um einen Bachelor of Arts (BA). Ein BA ist üblicherweise in den Geisteswissenschaften angesiedelt, während ein Bachelor of Science (BSc) eher einer naturwissenschaftlichen Disziplin entspricht.⁶³ Die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge kennen keine einheitliche Praxis und so werden auf Bachelor- wie auch auf Masterstufe beide Titel vergeben. Die beiden Titel Master of Arts (MA) und Master of Science (MSc) sind als konsekutive Masterstudiengänge, also aufbauend auf einem Bachelorprogramm, konzipiert. Das Ziel ist es, die wissenschaftlich ausgerichtete Grundausbildung

zu vertiefen.⁶⁴ Es werden Masterstudiengänge mit folgenden Schwerpunkten angeboten: Accounting and Finance, Banking and Finance, Financial Engineering, Finanzanalyse, Monetary Economics and Financial Markets, Quantitative Finance und Wealth Management. Weitere Hochschulabschlüsse, sind das Doktorat sowie die Habilitation.⁶⁵ Nach dem Studienabschluss bereitet den Absolventen gemäss Personalfachleuten die Anwendung und Umsetzung des Gelernten häufig Mühe. Den fehlenden Praxisbezug und die fehlende Anwendungsorientierung gilt es zu überwinden. Besonders geeignet sind die von den grösseren Banken und Versicherungen angebotenen Graduate-Programme.

12.2.5 Fachhochschulen (FH)

In der Schweiz gibt es sieben öffentliche und eine private Fachhochschule. Die Fachhochschulen sind Berufsbildungseinrichtungen auf Hochschulniveau, welche die Absolventen auf anspruchsvolle Berufstätigkeiten vorbereiten sollen. Es werden wissenschaftliche Kenntnisse und entsprechende Methoden vermittelt, ohne dabei die Praxisausrichtung zu vernachlässigen.⁶⁶ Die in dieser Studie geführten Interviews zeigen einen klaren Bedarf an anwendungsorientierten Lehrgängen. Der Transfer des Gelernten in die Praxis ist eine zentrale Herausforderung.

⁵⁹ BfS, 2008, S. 3

⁶⁰ Schweizerische Universitätskonferenz, 2008, S.

⁶¹ Europäische Gemeinschaft, 2009, S. 9

⁶² BfS, 2008, S. 4

⁶³ Sulzer, 2011, 27. April

⁶⁴ Sulzer, 2011, 27. April

⁶⁵ BfS, 2008, S. 3

⁶⁶ BfS, 2008, S. 4

Die Fachhochschulen haben ihre Studienstrukturen wie die Universitäten auf das zweistufige «Bologna-System» mit Bachelor- und Masterabschlüssen umgestellt.⁶⁶ Auf Stufe Bachelor bieten die Hochschule Luzern (HSLU), die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), die Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) sowie die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in der Deutschschweiz Betriebsökonomiestudiengänge mit Vertiefung in Banking and Finance an. Die Angebote von HSLU, ZHAW und HWZ erfüllen die Kriterien der Schweizerischen Bankiervereinigung und werden von dieser den Mitgliedsbanken speziell empfohlen. Diese Vertiefungsrichtung soll den Absolventen den Einstieg in die Finanzindustrie ermöglichen, oder den in dieser Branche bereits Tätig-

gen ein vertieftes Know-how vermitteln. Aufbauend auf einer Banking-and-Finance-Vertiefung im Umfang von mindestens 30 ECTS-Punkten, bieten die ZHAW und die HSLU gemeinsam einen auf Banking and Finance spezialisierten konsekutiven Master an. Der Master of Science in Banking and Finance schafft durch systematische Integration von akademischem Wissen und praktischen Erfahrungen die Basis für den KarriereEinstieg in leitende Management- und Fachfunktionen. «Er ist quasi der Königsweg in der Fachhochschulausbildung».⁶⁷

⁶⁷ Lengwiler, 2011, S. 12

⁶⁸ Meijers, Overveld & Perrenet, 2005

Fallbeispiel

KOMPETENZANFORDERUNGEN VERSUS AUSBILDUNGSPROFIL BACHELOR OF SCIENCE (BSC) DER ZHAW – EINE GAP-ANALYSE

Im Folgenden werden im Rahmen eines Exkurses exemplarisch die aus dem Teil B erhobenen Kompetenzanforderungen mit den im BWL-Bachelorstudium der ZHAW vermittelten Kompetenzen abgeglichen. Der Fokus der Gap-Analyse richtet sich auf die beiden Vertiefungsrichtungen Banking and Finance sowie Risk and Insurance.

Methode zu Erhebung der Kompetenzprofile der Vertiefungsrichtungen

Zur Bestimmung der Kompetenzprofile der ZHAW-Studiengänge Bachelor of Science Banking and Finance und Risk and Insurance dienen als Basis die Kompetenzen, die sich an den Dublin Descriptors⁶⁸ orientieren sowie studiengangspezifische Kompetenzen. Diese Kompetenzen wurden den jeweiligen Lernzielen der Bachelormodule zugeordnet und daraus die relativen Häufigkeiten der Kompetenznennungen in den einzelnen Modulen abgeleitet. Somit wird die Nennung einiger weniger Fähigkeiten stärker gewichtet, als die Nennung vieler verschiedener Kompetenzen. Ein weiterer Gewichtungsfaktor stellten die ECTS-Punkte dar, die beim Aufaddieren der Module berücksichtigt wurden. Das Resultat widerspiegelt die relative Wichtigkeit der Kompetenzen in den beiden Bachelorstudiengängen Banking and Finance und Risk and Insurance.

VERTIEFUNGSRICHTUNG BANKING AND FINANCE

Ein mögliches Berufsfeld für Bachelorabsolventen der Vertiefungsrichtung Banking and Finance ist das Relationship Management. Daher wird der Soll-Ist-Vergleich des Curriculums mit dieser Jobfamilie angestellt.

Beim Relationship Manager deckt das Curriculum der Vertiefungsfächer von Banking and Finance die fachlichen Anforderungen ab. Die Ausbildung legt zusätzlich ein Schwergewicht auf Praxis- und Handlungskompetenz, was sich mit den methodischen Soll-Anforderungen decken dürfte. Zu kurz kommt dagegen im fachspezifischen Bachelorstudium die Sozialkompetenz und hier insbesondere das Einfühlungsvermögen. Teilweise wird dies in den Kommunikationsfächern des allgemeinen Studiums abgedeckt, jedoch nicht im Banking-Vertiefungsstudium (vgl. Abb. 30 und 22). Eine Lücke, die es zu schliessen gilt.

Abb. 30
KOMPETENZEN IM BACHELOR OF SCIENCE IN BANKING & FINANCE

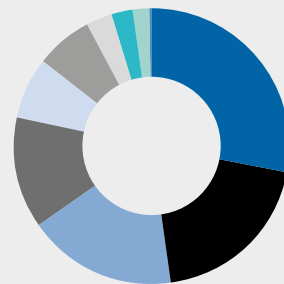


Abb. 22

KOMPETENZPROFIL DES RELATIONSHIP MANAGER

Anzahl Nennungen

		(-)	(=)	(+)
FACHKOMPETENZEN	Fachwissen	0	2	5
	Fertigkeiten	5	2	0
	Vernetztes Denken und Handeln	1	4	1
METHODENKOMPETENZEN	Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik	0	4	3
	Projektplanung/Projektmanagement	7	0	0
	Rhetorik/Präsentationstechnik	3	2	2
SOZIALKOMPETENZEN	Anpassungsfähigkeit/Flexibilität	0	4	3
	Einfühlungsvermögen	0	1	7
	Konfliktfähigkeit/Teamfähigkeit	4	2	2
SELBSTKOMPETENZEN	Belastbarkeit/Zeitmanagement	2	1	4
	Lern- und Veränderungsbereitschaft	1	4	1
	Selbstreflexion	5	2	0

weniger wichtig wichtig sehr wichtig

VERTIEFUNGSRICHTUNG RISK AND INSURANCE

Das Bachelorstudium mit Vertiefungsrichtung Risk and Insurance bereitet die Absolventen auf die vielfältigen Aufgaben der Versicherungsbranche vor, eine davon stellt das Product Management/Development dar.

Der Soll-Ist-Vergleich zwischen den zukünftige relevanten Kompetenzen eines Product Managers/Developers und den Kompetenzen der Vertiefungsrichtung Risk and Insurance führt zu folgenden Erkenntnissen: Das Fachwissen und die Problemlösungs- und Analysekompetenz (ähnlich zu der in dieser Studie untersuchten Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik) bilden ein Schwergewicht in der Vertiefungsrichtung. Das von der Praxis geforderte vernetzte Denken und Handeln (im Curriculum Kontextfokussierung und Interdisziplinarität) nimmt eine eher marginale Rolle ein (vgl. Abb. 31 und 25). Hier besteht ein Handlungsbedarf, die einzelnen Fachgebiete der Versicherungsbranche stärker miteinander zu verknüpfen.

Abb. 31

KOMPETENZEN IM BACHELOR OF SCIENCE IN RISK & INSURANCE

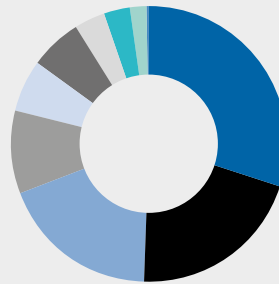
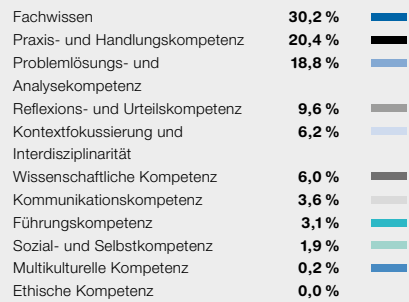
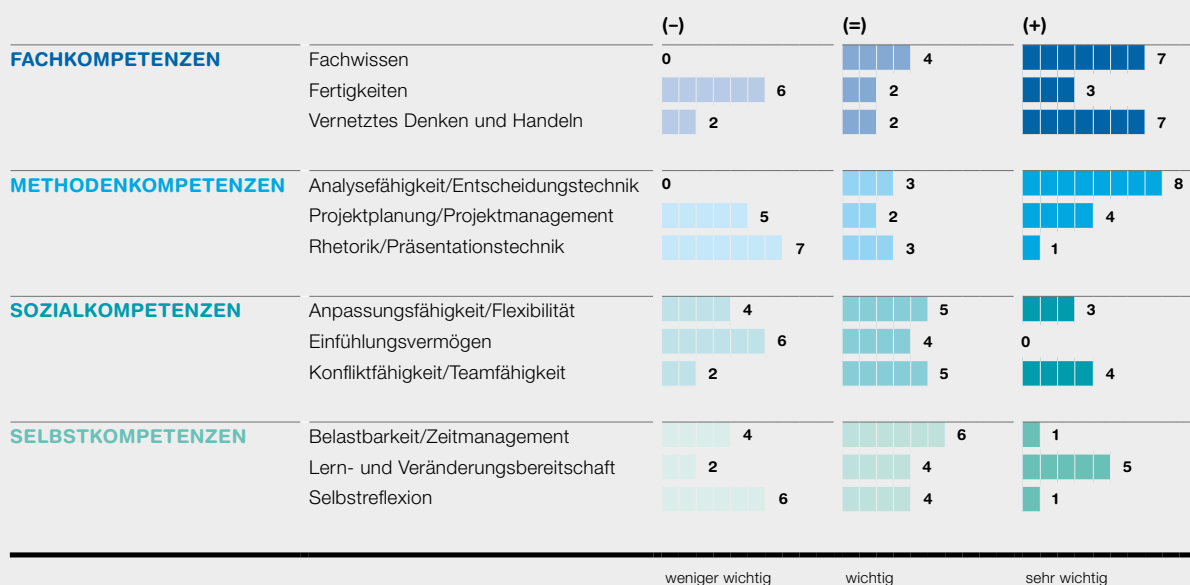


Abb. 25

KOMPETENZPROFIL DES PRODUCT MANAGER / DEVELOPER

Anzahl Nennungen



12.2.6 Weiterbildungsstudiengänge

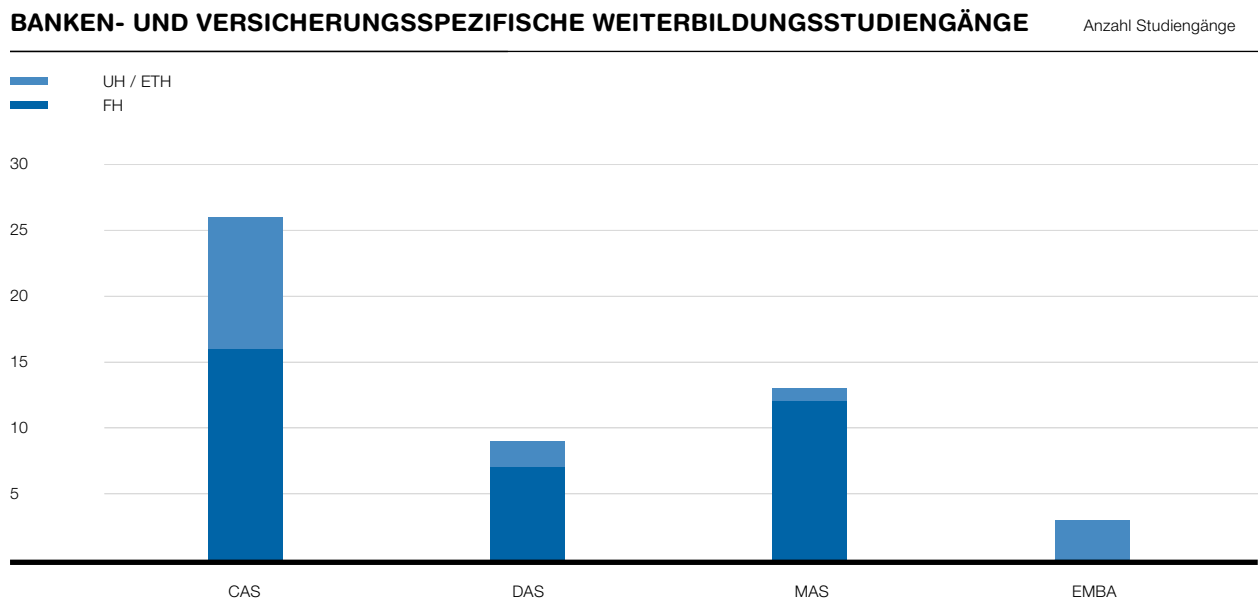
Zu den Weiterbildungsstudiengängen gehören die Zertifikats- (CAS) und Diplomlehrgänge (DAS) sowie die Weiterbildungs-Masterstudiengänge (MAS). Der MAS ist berufsbegeleitend konzipiert, bietet einen eidgenössisch anerkannten Abschluss, entspricht den Bologna-Richtlinien und wird von Fachhochschulen und Universitäten gleichermaßen angeboten. Die Studiengebühren sind jedoch höher als bei grundständigen und konsekutiven Studiengängen, da sie nicht subventioniert sind.⁶⁹ In den Zertifikats- und Diplomlehrgängen wird ein CAS mit mind. 10 ECTS-Punkten, bzw. ein DAS mit 30 ECTS-Punkten erworben. Der MAS sowie der EMBA zählen zu den Weiterbildungs-Masterstudiengängen.⁷⁰ Der MAS ist modular aufgebaut, umfasst 60 ECTS-Punkte und setzt sich zusammen aus sechs Zertifikats- oder zwei Diplomlehrgängen. Obwohl auch Universitäten MAS-Studiengänge anbieten, entspricht der hohe Praxisbezug von MAS-Lehrgängen, welche für erfahrene Fachleute ausgelegt sind, eher dem Charakter von Fachhochschulen.⁶⁹ Über 90 Prozent der banken- und versicherungsspezifischen MAS-Lehrgänge werden von Fachhochschulen angeboten (vgl. Abbildung 32). Während der MAS eine fachliche Vertiefung vorsieht, soll der EMBA primär allgemeines betriebswirtschaftliches Wissen und Können vermitteln.⁷⁰

Der EMBA ist deshalb für Personen mit einer nichtbetriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung geeignet.⁷¹ Eine Ausnahme bilden die drei als EMBA konzipierten Lehrgänge der Universitäten St.Gallen und Lausanne und des Swiss Finance Institutes, welche eine fachliche Vertiefung vorsehen. Neben der Vertiefung in Financial Services and Insurance wird ein EMBA in Management and Corporate Finance sowie Asset and Wealth Management angeboten.

Am vielfältigsten ist das Angebot im Bereich der Zertifikatslehrgänge, sie machen über 50 Prozent des Weiterbildungsangebotes auf Hochschulebene aus. Die Nachfrage deckt sich mit den überwiegend auf CAS-Stufe angesiedelten Leistungsangeboten. Kurze, zielgerichtete und modular aufgebaute Lehrangebote entsprechen gemäss Personalfachleuten den aktuellen Marktbedürfnissen. Die Themen der Zertifikatslehrgängen reichen von Anlageberatung, Bank- und Risikomanagement, Finanzen und Controlling, bis zu Compliance Management und Corporate Finance. In der Versicherungsbranche befinden sich gegenwärtig einige Zertifikatslehrgänge im Aufbau.

⁶⁹ Sulzer, 2011, 27. April
⁷⁰ Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz [KFH], 2006, S. 5f
⁷¹ KFH, 2006, S. 8

Abb. 32



13. Zwischenfazit

Die Dichte des schweizerischen Bildungssystems lässt bereits vermuten, dass sich die Firmen auf ein ganzheitliches Aus- und Weiterbildungsangebot stützen können. Das Schweizer Bildungssystem schafft einen ergiebigen Rekrutierungspool, der zusammen mit den firmeninternen Weiterbildungen und Graduate-Programmen leistungsfähige Mitarbeiter für die Finanzdienstleistungsbranche bereitstellt. Finanzdienstleister können firmeninterne Weiterbildungs- und Einstiegsprogramme erst ab einer kritischen Unternehmensgrösse gewinnbringend anbieten. So sehen sich vor allem kleinere Firmen mit dem Problem konfrontiert, dass es nicht rentabel ist, den Mitarbeitern firmenspezifische Lerninhalte zu vermitteln. Gemäss den in dieser Studie geführten Interviews fehlt eine Beraterzertifizierung im Private Banking. Während grössere Institutionen ihre Mitarbeiter selbst zertifizieren, fehlt den kleineren eine ad-

äquate Lösung. Zur Sicherung der Reputation der Schweizer Banken und letzten Endes des Schweizer Finanzplatzes, sind daher verbindliche Ausbildungsstandards auch im Vermögensverwaltungsgeschäft wünschenswert. Im Versicherungsbereich fehlt ein spezifischer Master. Es wird vermutet, dass die Nachfrage für einen solchen Studiengang momentan noch zu gering ist. Dies deshalb, weil auf Bachelorstufe die Nachfrage nicht über das Volumen einer Klasse pro Jahr hinausgeht.

Die Recherchen im Aus- und Weiterbildungsbereich ergeben, dass der Finanz- und der Bildungsplatz eine fruchtbare Symbiose bilden. Dies wird auch durch die Zufriedenheit der interviewten Personalfachleute mit dem schweizerischen Bildungsangebot bestätigt.

«Während grössere Institutionen ihre Mitarbeiter selbst zertifizieren, fehlt den kleineren eine adäquate Lösung.»

14. Ausblick

Die Studie hat aufgezeigt, dass die schweizerische Finanzdienstleistungsindustrie einen Zuwachs von Arbeitsplätzen mit direktem Kundenberührungskontakt ausweist. Im Bankbereich kommt den Stellen, die im weitesten Sinne dem Vermögensverwaltungsgeschäft zuzuordnen sind, eine wichtige Bedeutung zu. Im Versicherungsgeschäft lassen sich solche Aussagen weniger eindeutig machen. Ein Blick in die Entwicklung der «übrigen Finanzdienstleistern» zeigt aber, dass Berater, die sowohl mit Banken als auch mit Versicherungen verbundene Tätigkeiten ausüben, in den letzten Jahren stark zugenommen haben. Die Jobfamilien «Relationship Manager» und «Sales» im Versicherungsgeschäft sind stellvertretend für diese Bereiche im Rahmen dieser Studie untersucht worden. Die Resultate, insbesondere die Wichtigkeit der Fachkenntnisse, haben in Zusammenhang mit einer geplanten neuen Finma-Regulierung an Bedeutung gewonnen.

Die von der Finma im Februar 2012 angekündigten Massnahmen zur Stärkung des Kundenschutzes treffen Kundenberater – im gesamten Finanzdienstleistungsbereich. Die Finma erachtet erhöhte Anforderungen an die Produktdokumentation als unumgänglich, um die Informationsdifferenzen zwischen Kunden und Finanzdienstleistern zu verkleinern. Diese neue Verhaltens- und Informationspflicht der Finanzdienstleister hat gemäss Finma aber auch zur Folge, dass alle Kundenberater sich bezüglich Fachwissen (inkl. Verhaltensregeln) regelmässig weiterbilden müssen. Das Fachwissen ist durch eine obligatorische Prüfung nachzuweisen und auch das Absolvieren der Weiterbildungen wird von der Aufsichtsbehörde überprüft. Dass eine Überprüfung des Fachwissens sinnvoll ist, kann mit dieser Studie bestätigt werden. Die Interviews zeigten, dass die Fachkompetenz im Beratungsbereich die zentrale Kompetenz ist.

Zusätzlich kann mit der Studie bestätigt werden, dass eine Ausdehnung der Regulierungsvorschriften über den Banken- und den Versicherungsbereich hinaus sinnvoll ist. In den letzten Jahren haben sich im Segment der übrigen Finanzdienstleister eine Vielzahl von Unternehmungen etabliert, die bank- und versicherungsähnliche Dienstleistungen anbieten. Das von der Finma angedachte Finanzdienstleistungsgesetz soll demzufolge sämtliche Finanzdienstleister umfassen. Es sind daher nicht nur Banken und/oder Versicherungen betroffen, sondern die gesamte Branche.

Diese Studie zeigt die Relevanz einer aktuellen Thematik. Für die Abteilung Banking, Finance, Insurance ist es ein Ansporn, die jüngsten Entwicklungen im Finanzbereich zu überprüfen und mit den langfristigen Strukturen und Tendenzen abzugleichen. Auch sind Ausbildungsangebote frühzeitig weiterzuentwickeln, um qualifizierte Berufsleute für die Finanzbranche auszubilden.

Literaturverzeichnis

- Accenture.** (2010). Der Schweizer Bankenmarkt 2015. Meinungsbild einer Studie von Accenture in Zusammenarbeit mit dem Verband Schweizerischer Kantonalbanken. Zürich: Autor.
- Achatz, M.** (2009). Produktion – Portfoliomanagement. In C. Lippl (Hrsg.), Perspektive Investment Banking & Asset Management. Das Expertenbuch zum Einstieg. Branchenüberblick, Berufsbilder, Bewerbung, Karrierewege. München: e-fellows.net.
- Bader, R.** (1989). Berufliche Handlungskompetenz. Die berufsbildende Schule, Nr. 2, S. 73–77.
- Berufsbildungsverband der Versicherungsbranche [VBV]** (2011). Versicherungsassistent. Gefunden am 11. November 2011 unter <http://www.vbv.ch/nachwuchsentwicklung/versicherungsassistentin-vbv/>
- Breiding, R.-J., Schwarz, G.** (2011). Wirtschaftswunder Schweiz. Ursprung und Zukunft eines Erfolgsmodells. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie [BBT].** (2011). Die höhere Berufsbildung – Fakten und Zahlen. Bern: Autor.
- Bundesamt für Statistik [BfS].** (2000). MS-Regionen und Kantone der Schweiz. Gefunden am 9. Februar 2012 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische_karten/maps/raumgliederung/analyseregionen.parsys.0004.PhotogalleryDownloadFile3.tmp/k00.08s.pdf
- Bundesamt für Statistik [BfS].** (2002). NOGA. Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige. Erläuterungen. Neuchâtel: Autor.
- Bundesamt für Statistik [BfS].** (2008). Klassifikation der schweizerischen Bildungsstatistik – Dezember 2008. Neuchâtel: Autor.
- Bundesamt für Statistik [BfS].** (2010). Bildungsabschlüsse 2009: Sekundarstufe II und Tertiärstufe. Neuchâtel: Autor.
- Bundesamt für Statistik [BfS].** (2011). Arbeit und Erwerb – Beschäftigte nach Vollzeitäquivalenten und Wirtschaftsabteilungen. Gefunden am 10. Januar 2012 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/02.html>
- Bundesamt für Statistik [BfS].** (2012a). Arbeit und Erwerb – Definitionen. Gefunden am 12. Januar 2012 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/11/def.Document.92157.pdf>
- Bundesamt für Statistik [BfS].** (2012b). Nomenklaturen – MS-Regionen. Gefunden am 9. Februar 2012 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infoteh/nomenklaturen/blank/blank/msreg/01.html>
- Bundesamt für Statistik [BfS].** (2012c). Nomenklaturen – Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA). Gefunden am 9. Februar 2012 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infoteh/nomenklaturen/blank/blank/noga/questions_frequentes.0001.html#faq0001
- Centrum für Europäische Politik.** (ohne Jahr). Eine ordnungspolitische EU-Finanzmarktregulierung. «Für einen neuen Umgang mit Risiken». Grundsatzpapier. Gefunden am 2. Februar 2012 unter http://www.cep.eu/fileadmin/user_upload/Kurzanalysen/EU-Finanzmarktregulierung/Grundsatzpapier_CEP_Finanzmarktregulierung.pdf
- Christen Jakob, M. & Gabriel-Schärer, P. (Hrsg.).** (2007). Werkstatttheft Kompetenzprofil. Luzern: Fachhochschule Zentralschweiz.
- Employability.** (2011). Oxford English Dictionary. Gefunden am 4. November 2011 unter <http://www.oed.com/view/Entry/61370>
- Euler, D. & Hahn, A.** (2004). Wirtschaftsdidaktik. Bern: Haupt.
- Europäische Gemeinschaft [EG]** (2009). ECTS-Leitfaden. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.
- FHSchweiz** (2011). Bildungssystem. Gefunden am 11. November 2011 unter <http://www.fhschweiz.ch/content-n43-sD.html>
- Fischer, P. A.** (2012, 1. Feb.). Der Schweizer Finanzplatz in Not. NZZ, S. 23.
- Frieling, E., Schäfer, E. & Fölsch, Th.** (2007). Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Abschlussbericht des Projekts Betriebliche Kompetenzentwicklung zur Standortsicherung. Münster: Waxmann Verlag.
- Genève Place Financière** (2010). Geneva's Financial Place. Gefunden am 29. Oktober 2011 unter <http://www.geneve-finance.ch/en/financial-place/genevas-attractiveness>
- Gisin, S., Greber, D., Frick, P. & Erny, M.** (2011). Die Schweizer Versicherungsbranche 2015: Entwicklungen und Ihre Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).
- Grill, J.** (2007). Die strategische Bedeutung des Human Capital und seine Bewertung. Dissertation Universität Koblenz. Frankfurt a. M.: Peter Lang GmbH.
- Gyr, M.** (2011, 15. Juli). Etwas weniger Engpässe beim Bankpersonal. Die Personenfreizügigkeit erleichtert der Finanzbranche die Rekrutierung von Fachkräften. NZZ, S. 17.
- Gysi von Wartburg, R.** (2011). «Es braucht auch Instinkt». Interview mit Gery Bruederlin und Thorsten Hens. Beilage «Finanz Weiterbildung» der Zeitung Finanz und Wirtschaft (FuW), September 2011.
- Hankova, A.** (2009). Kompetenz als Faktor der Standortattraktivität von Finanzplätzen – eine empirische Untersuchung am Beispiel der Schweizer Banken. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3619. Bamberg: Difo-Druck GmbH.

Heister, W. & Wessler-Possberg, D. (2007). Studieren mit Erfolg: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschaftswissenschaftler. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Hofmann, R. (2011). Vertrauen gewinnen. Schweizer Versicherung, Nr. 10, Oktober 2011, 46–47.

Job family. (2005). Oxford Business English Dictionary for Learners of English [CD-Rom]. Oxford: Oxford University Press.

Kauffeld, S. (2011). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Berlin: Springer Verlag.

Lehmann & Nieke (ohne Jahr). Zum Kompetenzmodell. Gefunden am 11. Februar 2011 unter http://www.bildungmv.de/export/sites/lisa/de/publikationen/rahmenplaene/ergaenzende_texte/text-lehmann-nieke.pdf

Lengwiler, C. (2011). «Mehr Forschung erwünscht». Beilage «Finanz Weiterbildung» der Zeitung Finanz und Wirtschaft (FuW), September 2011.

Meijers, A.W.M., van Overveld, C.W.A.M. & Perrenet, J.C. (Eds.). (2005). Criteria for Academic Bachelor's and Master's Curricula. Delft, Eindhoven, Twente: Delft University of Technology, Eindhoven University of Technology, University of Twente.

Moeckli, S. (2007). Politische Stabilität als Rahmenbedingung für den Wirtschaftsstandort Schweiz. In: Rechtswissenschaftliche Abteilung der Universität St.Gallen (Hrsg.), Rechtliche Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Schweiz. Festschrift 25 Jahre juristische Abschlüsse an der Universität St.Gallen (HSG) (S. 7–15). Zürich: Dike.

Moeckli, S. (2011). Demographischer Kolaps? Was die Schweiz und die Welt erwartet. Glarus/Chur: Rüegger Verlag.

Müller, U., Grass, M. & Segovia, C. (2010). Finanzplatz Zürich 2010. Zürich: Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich.

Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz [KFH] (2006). Weiterbildung an den Fachhochschulen. Bern: KFH.

Renold, U. (2011). Herausforderungen für den Finanzplatz. Karriere Plattform 2011. Beilage von Schweizer Bank und Schweizer Versicherung.

Rüegg-Stürm, J. (2004). Das neue St. Galler Management-Modell. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm & C. E. Wyss (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre. Band 1, Teile A–E. (S. 65–142). Bern: Haupt.

Schweizerischer Verband der dipl. Absolventinnen und Absolventen Höherer Fachschulen [ODEC]. (2011). Professional Bachelor ODEC. Gefunden am 11. November 2011 unter <http://www.odec.ch/pages/index.cfm?dom=1&rub=1295>

Schweizerische Universitätskonferenz [SUK]. (2008). Richtlinien für die koordinierte Erneuerung der Lehre an den universitären Hochschulen der Schweiz im Rahmen des Bologna-Prozesses (Bologna-Richtlinien). 3. Auflage. Stand: 1. August 2008. Bern: Autor.

Sigg, A. (2010). Geschäftsmodelle und Organisation. In H. Bienert, R. Hofmann, G. Nagel-Jungo, D. Schiess, A. Sigg, C. Willi & S. Ziegler (Hrsg.), Schweizerische Bankbetriebslehre. Grundlagen für das Hochschulstudium. (S. 101–129). Zürich: Compendio.

Stadelmann, M. & Wolter, S. (2008). Kundenorientierte Unternehmensgestaltung – CRM als integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip. In M. Stadelmann, S. Wolter, M. Troesch (Hrsg.), Customer Relationship Management. Neue CRM-Best-Practice-Fallstudien und -Konzepte zu Prozessen, Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie (S. 19–36). Zürich: Orell Füssli Verlag.

Sulzer, A. (2011, 27. April). MA, MSc, MAS oder (E)MBA: Wegweiser durch Master-Dschungel. Handelszeitung online. Gefunden am 21. Oktober 2011 unter <http://www.handelszeitung.ch/management/ausbildung-studium/ma-msc-mas-oder-emba-wegweiser-durch-master-dschungel#>

Swissbanking (2011). Bankeinstieg für Mittelschulabsolventen BEM. Gefunden am 11. November 2011 unter <http://www.swissbanking.org/home/bildung-link/bildungsexperten/bem.htm>

Von Stokar, T., Marti, C. & Peter, M. (2009). Demografischer Wandel und Regionalentwicklung. Staatssekretariat für Wirtschaft [Seco]. Schlussbericht. Zürich: Infrac.

Yeandle, M. (2011). The Global Financial Centres Index 10. Long Finance & Quatar Financial Centre Authority.

Ziegler, S., Knecht, H. & Sigg, A. (2006). Marktszenarien Bank 2010/2015. Beitrag zum Teilprojekt I der Schweizerischen Bankiervereinigung. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.

Ziegler, S., Knecht, H. & Willi, C. (2010). Portrait des Finanzplatzes Zürich. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das vierstufige Kompetenzmodell	11
Abb. 2:	Entwicklung der Vollzeitstellen in den Grossregionen	14
Abb. 3:	Entwicklung der Vollzeitstellen in der Finanzbranche	15
Abb. 4:	Clustering Kreditinstitute 1995 und 2008	16
Abb. 5:	Entwicklung der VZÄ in den Kreditinstituten	17
Abb. 6:	Clustering Versicherungen 1995 und 2008	19
Abb. 7:	Entwicklung der VZÄ in den Versicherungen	20
Abb. 8:	Clustering übrige Finanzdienstleister 1995 und 2008	21
Abb. 9:	Entwicklung der VZÄ bei den übrigen Finanzdienstleistern	22
Abb. 10:	Die wichtigsten Gemeinden für den Finanzplatz Zürich 1995–2008	25
Abb. 11:	Die Finanzmarktakteure auf dem Finanzplatz Zürich 1995 und 2008	27
Abb. 12:	Die wichtigsten Gemeinden für den Finanzplatz Genf 1995–2008	29
Abb. 13:	Die Finanzmarktakteure auf dem Finanzplatz Genf 1995 und 2008	29
Abb. 14:	Die Finanzmarktakteure in den Kantonen Zug und Schwyz 1995 und 2008	31
Abb. 15:	Die Finanzmarktakteure in der Gemeinde Basel 1995 und 2008	32
Abb. 16:	Die Finanzmarktakteure in der Gemeinde Lugano 1995 und 2008	33
Abb. 17:	Karrierepfade nach Abschluss des Studiums/Ausbildung	37
Abb. 18:	Zukünftig relevante Veränderungstreiber	38
Abb. 19:	Bedeutung der einzelnen Jobfamilien von Banken	43
Abb. 20:	Einschätzung der Bedeutung der einzelnen Jobfamilien von Versicherungen	44
Abb. 21:	Die als zukünftig «besonders wichtig» eingestufteten Kompetenzbereiche	45
Abb. 22:	Kompetenzprofil des Relationship Manager	47
Abb. 23:	Kompetenzprofil des Portfolio Managers	49
Abb. 24:	Kompetenzprofil des Credit Analyst	51
Abb. 25:	Kompetenzprofil des Product Manager/Developer	53
Abb. 26:	Kompetenzprofil des Actuary	55
Abb. 27:	Kompetenzprofil des Sales Specialist	57
Abb. 28:	Vollzeitäquivalente im Finanzsektor versus Bildungsangebote	65
Abb. 29:	Bildungslandschaft Schweiz	67
Abb. 30:	Kompetenzen im Bachelor of Science in Banking & Finance	73
Abb. 31:	Kompetenzen im Bachelor of Science in Risk & Insurance	74
Abb. 32:	Banken- und versicherungsspezifische Weiterbildungsstudiengänge	75
Abb. 33:	MS-Regionen der Schweiz	90
Abb. 34:	Das vierstufige Kompetenzmodell	92

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Prozentuale Veränderung der Anzahl Vollzeitäquivalente zwischen 1995 und 2012	15
Tabelle 2:	Veränderung der VZÄ in den Kreditinstituten	17
Tabelle 3:	Veränderung der VZÄ in den Versicherungen	20
Tabelle 4:	Prozentuale Veränderung der VZÄ bei den übrigen Finanzdienstleistern	22
Tabelle 5:	Jobfamilien bei Banken und Versicherungen	41
Tabelle 6:	Details zu den zukünftig relevanten Kompetenzausprägungen	60
Tabelle 7:	Detaillierte Beschreibungen der einzelnen Jobfamilien	84
Tabelle 8:	NOGA Codes 2002 der Kreditinstitute	85
Tabelle 9:	NOGA Codes 2002 der Versicherungen (ohne Sozialversicherungen)	88
Tabelle 10:	NOGA Codes der mit den Kreditinstituten und Versicherungen verbundenen Tätigkeiten	89
Tabelle 11:	Definitionen der Finanzplätze und Regionen	90

Abkürzungsverzeichnis

ABF	Abteilung Banking, Finance, Insurance	i.d.R.	in der Regel
a.n.g.	anderweitig nicht genannt	IffP	Institut für Finanzplanung
AZEK	The Swiss Training Centre for Investment Professionals	IFZ	Institut für Finanzdienstleistungen Zug
BA	Bachelor of Arts	IIS	Insurance Institute of Switzerland
BBG	Berufsbildungsgesetz	IKRK	Internationales Komitee vom Roten Kreuz
BBT	Bundesamt für Bildung und Technologie	IT	Information Technology
BfS	Bundesamt für Statistik	KFH	Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz
BIZ	Bank für Internationalen Zahlungsausgleich	KMU	Kleinere und mittelgrosse Unternehmen
BMS	Berufsmaturitätsschule	MA	Master of Arts
BP	Berufsprüfung	MAS	Master of Advanced Studies / Weiterbildungs-Masterstudiengang
BSc	Bachelor of Science	MBA	Master of Business Administration
BWL	Betriebswirtschaftslehre	MNU	Multinationales Unternehmen
BZ	Betriebszählung	MSc	Master of Science
CAIA	Chartered Alternative Investment Analyst	NOGA	Nomenclature générale des activités économiques
CAS	Certificate of Advanced Studies / Zertifikatslehrgang	NUTS	Nomenclature d'unités territoriales statistiques
CEP	Centrum für Europäische Politik	ODEC	Schweizerischer Verband der dipl. Absolventinnen und Absolventen Höherer Fachschulen
CFA	Chartered Financial Analyst	p.a.	per annum
CRM	Customer Relationship Management	PH	Pädagogische Hochschule
CRM	Certified Risk Manager	SAV	Schweizerische Aktuarvereinigung
DAS	Diploma of Advanced Studies / Diplomlehrgang	SBVg	Schweizerische Bankiervereinigung
dipl.	diplomiert	SST	Swiss Solvency Test
ECTS	European Credit Transfer System	SUK	Schweizerische Universitätskonferenz
Efta	European Free Trade Association	SVV	Schweizerischer Versicherungsverband
EG	Europäische Gemeinschaft	u.a.	unter anderem
EMBA	Executive Master of Business Administration	UH	Universitäre Hochschule
ETH	Eidgenössisch Technische Hochschule	Uno	United Nations Organization
EU	Europäische Union	VBV	Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft
FH	Fachhochschule	VWL	Volkswirtschaftslehre
Finma	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht	VZÄ	Vollzeitäquivalent
FuW	Finanz und Wirtschaft	WTO	World Trade Organization
ggf.	gegebenenfalls	ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
GT	Graduate Program	z.T.	zum Teil
GTP	Graduate Training Program (UBS AG)		
HF	Höhere Fachschule		
HR	Human Resources		
HSLU	Hochschule Luzern		

Anhang

Beschreibung der einzelnen Jobfamilien

Die Definition der Jobfamilien entstand aufgrund allgemeiner Beschreibungen und in Absprache mit dem Expertengremium.⁷² Die Beschreibungen sind sehr allgemein. Doch

erst dies ermöglichte, einen Vergleich zwischen den unterschiedlichen Banken und Versicherungen zu ziehen.

Tabelle 7

DETAILLIERTE BESCHREIBUNGEN DER EINZELNEN JOBFAMILIEN

BANKEN

Relationship Manager	Beratet und betreut anspruchsvolle private oder institutionelle Anlagekundschaft aus dem In- oder Ausland. Es ist die Aufgabe des Relationship Managers, die Risiko- und Ertragsoptionen seiner Kunden zu erfassen und daraus Finanzkonzepte und Anlagestrategien vorzuschlagen. Mit der Unterstützung von Portfolio Managern, Investment Consultants und Vorsorgespezialisten verkauft er alle relevanten Produkte und Dienstleistungen. Neben Anlage- und Investmentgeschäften kann es sich auch um Kredite und Hypotheken handeln oder um die Beratung in Steuer-, Vorsorge- oder Nachlassfragen.
Portfolio Manager	Stellt für seine Kunden Anlagemöglichkeiten und -kombinationen (Portfolios) zusammen. Es ist die Aufgabe des Portfolio Managers, die finanziellen Risiken durch Streuung zu senken. Weiter ist er auch für die Transaktionen zuständig, analysiert die Finanzmärkte, überwacht Anlagestrategien und pflegt Brokerkontakte. ⁷³
Credit Analyst	Überprüft das Risiko bei der Vergabe von Krediten. Der Credit Analyst leistet einen zentralen Beitrag für die Entscheidungsgrundlage im risikorelevanten Kreditgeschäft.

VERSICHERUNGEN

Product Manager/Developer	Entwickelt und betreut bestimmte Versicherungsprodukte in Abhängigkeit von Unternehmensstrategie und Marktbedürfnissen. Arbeitet eng mit internen Partnern (z.B. Marketing, Distribution, Pricing, etc.) zusammen und koordiniert verschiedene Aktivitäten im Zusammenhang mit diesen Produkten.
Actuary	Schätzt mit Hilfe der Statistik- und Wahrscheinlichkeitstheorie sowie weiterer mathematischer Methoden Risiken für Personen-, Sozial- und Sachversicherungsgesellschaften ein. Analysiert Statistiken, erstellt Grundlagen für die Risikobewältigung, entwickelt Produkte, berechnet Prämien für verschiedene Risiken und Personengruppen. Berechnet Reserven und prüft die Solvenz von Unternehmen. Arbeitet eng mit Ingenieuren, Ärzten, Aviatikern, Umweltwissenschaftlern, Psychologen, und Ökonomen zusammen.
Sales Specialist	Beinhaltet die Akquisition von Neukunden sowie die Pflege und den Ausbau des bestehenden Kundenportfolios. Arbeitet in Verkaufs-, Kundenbindungsprogrammen und Marketingmassnahmen mit. Weiter kann er auch in der Optimierung von Verkaufsprozessen mitwirken.

⁷² Vgl. auch www.berufsberatung.ch oder www.staufenbiel.ch

⁷³ Achatz, 2009, S. 63

Definition der NOGA Codes in der Finanzdienstleistungsbranche

Die Bezeichnung NOGA stammt vom französischen Nomenclature générale des activités économiques und bezeichnet eine 5-stufige Systematik der Wirtschaftszweige. Diese Systematik erlaubt es, die statistischen Einheiten «Unternehmen» und «Arbeitsstätten» hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Haupttätigkeit zu klassieren. Es werden dabei übersichtliche und einheitliche Gruppierungen gemacht. Primär handelt es sich bei den NOGA Codes um ein Arbeitsinstrument, um statistische Informationen zu strukturieren, zu analysieren und darzustellen.⁷⁴

⁷⁴ BFS, 2012c

⁷⁵ BFS, 2002, S. 134-139

Nachfolgend werden die Kategorien Kreditinstitute, Versicherungen (ohne Sozialversicherungen) und mit den Kreditinstituten und Versicherungen verbundene Tätigkeiten gemäss NOGA Codes 2002 im Detail dargestellt.⁷⁵ Aktuelle Zahlen zu vollzeitäquivalenter Beschäftigung und Produktivität nach NOGA Code 2008 lagen zum Zeitpunkt der Durchführung dieser Untersuchung nicht vor, daher wurde mit den NOGA Codes von 2002 gearbeitet.

Unterteilung gemäss Bankengesetz sowie Gliederung der SNB.

Tabelle 8

NOGA CODES 2002 DER KREDITINSTITUTE

KREDITINSTITUTE

65.1	Zentralbanken und Kreditinstitute	
65.11A	Schweizerische Nationalbank	Diese Art umfasst: – Tätigkeiten der Schweizerischen Nationalbank und ihrer Zweiganstalten
65.12A	Institute mit besonderem Geschäftskreis	Diese Art umfasst: – Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken – Pfandbriefbank schweizerischer Hypothekarinstitute – Zentralbank des Schweizer Verbandes der Raiffeisenbanken – RBA-Zentralbank – SIS Segaintersettle AG
65.12B	Kantonalbanken	Diese Art umfasst: – Tätigkeiten von Banken, die aufgrund eines kantonalen gesetzlichen Erlasses als öffentlich-rechtliche Anstalt oder Aktiengesellschaft errichtet wurden. Der Kanton muss an der Bank eine Beteiligung von mehr als einem Drittel des Kapitals halten und über mehr als einen Drittel der Stimmen verfügen. Er kann für deren Verbindlichkeiten die vollumfängliche oder teilweise Haftung übernehmen (gem. Art 3a BankG).
65.12C	Grossbanken	Diese Art umfasst: – Die Grossbanken sind gemessen an der Bilanzsumme, dem Ertrag und der Anzahl Beschäftigten die grössten Vertreter der Schweizer Banken. Sie weisen eine starke Verflechtung mit der Weltwirtschaft und den internationalen Finanzmärkten auf und dominieren wesentliche Geschäfte auf dem heimischen Markt.
65.12D	Regionalbanken und Sparkassen	Diese Art umfasst: – Der Geschäftsbereich der Regionalbanken und Sparkassen ist jenem der Kantonalbanken ähnlich. Die Regionalbanken und Sparkassen können sich aber in der Rechtsform und in ihrem in der Regel geographisch enger begrenzten Tätigkeitsgebiet von den Staatsinstituten unterscheiden.

65.12E	Raiffeisenbanken	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Gruppe der Raiffeisenbanken verfügt über eine föderalistische Organisationsstruktur. Jede Schweizer Raiffeisenbank ist eine rechtlich selbstständige Genossenschaft und die Genossenschaftsmitglieder sind durch ihre Anteilscheine Mitbesitzer ihrer Raiffeisenbank. Die Entscheidungen werden vor Ort durch die lokalen Bankbehörden und die lokale Bankleitung getroffen. Die einzelnen Institute sind im Schweizer Verband der Raiffeisenbanken zusammengeschlossen. Dieser garantiert alle Verbindlichkeiten seiner Mitgliedsbanken, während letztere ihrerseits für den Schweizer Verband haften.
65.12F	Handelsbanken	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten der Handelsbanken, die in der Regel Universalbanken sind, bei denen neben dem kommerziellen Kredit an Handel, Industrie und Gewerbe auch die Hypothekaranlagen eine bedeutende Rolle spielen.
65.12G	Börsenbanken	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Auf Börsen-, Effekten- und Vermögensverwaltungsgeschäfte spezialisierte Institute.
65.12H	Ausländisch beherrschte Banken	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von nach schweizerischem Recht organisierten ausländisch beherrschten Banken
65.12I	Filialen ausländischer Banken	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten der Filialen ausländischer Banken in der Schweiz. Dabei handelt es sich um Zweigbetriebe, die dem ausländischen Mutterinstitut wirtschaftlich und rechtlich unterstehen.
65.12J	Privatbankiers	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von Privatbankiers, die hauptsächlich das Wertschriften-geschäft, die Vermögensverwaltung sowie das Emissions- und Platzie-rungsgeschäft betreiben. Für die Bankgeschäfte haften die Privatbankiers zusätzlich zum Gesellschaftskapital und den Reserven noch mit ihrem persönlichen Vermögen.
65.12K	Andere Banken	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von Banken, die dem Bankengesetz unterstehen, aber nicht zu den Arten 65.12A bis 65.12J gehören
65.12L	Sonstige Kreditinstitute (ohne Spezialkreditinstitute) a.n.g.	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sonstige Kreditinstitute, die nicht Teil der Bankenstatistik sind: Tätigkeiten der Postfinance usw.
65.2	Sonstige Finanzierungsinstitutionen	
65.21A	Institutionen für Finanzierungsleasing	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Leasing, bei dem der Leasingnehmer einen Vertrag einer bestimmten Dauer eingeht, die mit dem Objekt verbundenen Risiken übernimmt und ihm eine Übernahmemöglichkeit am Ende des Leasings offensteht <p>Diese Art umfasst nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vermietung und Operate-Leasing
65.22	Spezialkreditinstitute	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kreditgewährung durch Institutionen, die nicht direkt Bankgeschäfte betreiben <ul style="list-style-type: none"> • Gewährung von Verbraucherkrediten • Bereitstellung langfristiger Finanzierungsmittel für Unternehmen • Kreditvergabe ausserhalb des Bankensystems – Kreditgewährung durch Realkreditinstitute, die keine Einlagen hereinnehmen – Factoring-Geschäfte – Pfandleiher

65.22A	Kleinkreditinstitute	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von auf Kleinkredite, Abzahlungsgeschäfte und Konsumfinanzierung spezialisierten Kreditinstituten, die Teil der Bankenstatistik der Schweizerischen Nationalbank sind
65.22B	Sonstige Spezialkreditinstitute	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von Spezialkreditinstituten, die nicht Teil der Bankenstatistik der Schweizerischen Nationalbank sind
65.23A	Fondsleitungen	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von Fondsleitungen aller bewilligten Anlagefonds schweizerischen Rechts (Effekten-, Immobilien- und übrige Fonds). Die Fondsleitung verwaltet, in der Regel nach dem Grundsatz der Risikoverteilung, selbstständig, in eigenem Namen und auf Rechnung der Anleger das aufgrund öffentlicher Werbung zur gemeinschaftlichen Kapitalanlage aufgebrachte Vermögen des Anlagefonds. <p>Diese Art umfasst nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von Depotbanken (s. 65.12) – Finanzierungsleasing (s. 65.21A) – Tätigkeiten von Effektenhändlern (s. 67.12A) – Tätigkeiten von unabhängigen Vermögensverwaltern (s. 67.12B) – Tätigkeiten von Vertriebssträgern von Anlagefonds (s. 67.13A) – Tätigkeiten von Vertretern ausländischer Fonds (s. 67.13A) – Handel und Vermittlung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen (s. 70) – Vermietung und Operate-Leasing (s. 71)
65.23B	Investmentgesellschaften	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von Investmentgesellschaften, die mit der Absicht der Kapitalanlage bzw. der Gewinnerzielung Beteiligungen halten und verwalten bzw. am Aktienkapital anderer Gesellschaften sich ausreichend beteiligen, um die Geschäftsstrategie beeinflussen zu können – Tätigkeiten von Venture Capital Unternehmen. <p>Diese Art umfasst nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Managementtätigkeiten von Holdinggesellschaften (s. 74.15)
65.23C	Konzerngesellschaften	
65.23D	Sonstige Finanzierungsinstitutionen a.n.g.	<p>Diese Art umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tätigkeiten von Konzerngesellschaften, die Tresorerieaufgaben von Industrie- und Handelskonzernen oder –gruppen wahrnehmen und deren Finanztätigkeit eng mit den Handelsgeschäften des Konzerns oder der Gruppe verbunden ist. <p>Diese Art umfasst nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Managementtätigkeiten von Holdinggesellschaften (s. 74.15)

Tabelle 9

NOGA CODES 2002 DER VERSICHERUNGEN (OHNE SOZIALVERSICHERUNGEN)**VERSICHERUNGEN (OHNE SOZIALVERSICHERUNGEN)**

66.01	Lebensversicherung	
66.01A	Lebensversicherung	Diese Art umfasst: – Lebens- und Lebensrückversicherung mit oder ohne bedeutende Sparkomponente
66.02	Pensionskassen	
66.02A	Pensionskassen	N/A
66.03	Sonstige Versicherungen (ohne Sozialversicherung)	
66.03A	Unfall- und Schadenversicherung	Diese Art umfasst: – Nichtleben-Versicherungen, Unfall-, Kranken-, Hausrats-, Motorfahrzeug-, Feuer-, Vermögen-, Haftpflicht-, Rechtsschutz-, Hagel-, Transport-, Güter- und Tierversicherung Diese Art umfasst nicht: Krankenkassen (s. 66.03C)
66.03B	Rückversicherung	Diese Art umfasst nicht: – Rückversicherung für die Lebensversicherung (s. 66.01A)
66.03C	Krankenkassen	N/A
66.03D	Sonstige Versicherungen a.n.g.	Diese Art umfasst insbesondere: – Obligatorische kantonale Brandversicherungen

Tabelle 10

NOGA CODES DER MIT DEN KREDITINSTITUTEN UND VERSICHERUNGEN VERBUNDENEN TÄTIGKEITEN**MIT DEN KREDITINSTITUTEN UND VERSICHERUNGEN VERBUNDENEN TÄTIGKEITEN**

67.1	Mit den Kreditinstituten verbundene Tätigkeiten	
67.11A	Effekten- und Warenbörsen	Diese Art umfasst: – Betrieb von Effekten-, Warenbörsen usw.
67.12A	Effektenhandel	Diese Art umfasst: – Tätigkeiten von Effektenhändlern, die eine Bewilligung der Eidg. Bankenkommision habenTP9PT. Als Effektenhändler gelten natürliche und juristische Personen und Personengesellschaften, die gewerbsmässig für eigene Rechnung zum kurzfristigen Wiederverkauf oder für Rechnung Dritter Effekten auf dem Sekundärmarkt kaufen und verkaufen, auf dem Primärmarkt öffentlich anbieten oder selbst Derivate schaffen und öffentlich anbieten.
67.12B	Unabhängige Vermögensverwaltung	Diese Art umfasst: – Tätigkeiten von unabhängigen Vermögensverwaltern, die Vermögenswerte Dritter aufgrund von Vollmachten betreuen, d.h. nicht in eigenem Namen für Rechnung dieser Kunden Konten führen oder Effekten aufbewahren. Diese Art umfasst nicht: Tätigkeiten von Vertriebsträgern von Anlagefonds (s. 67.13A), Tätigkeiten von Vertretern ausländischer Fonds (s. 67.13A)
67.13A	Sonstige mit den Kreditinstituten verbundene Tätigkeiten	Diese Art umfasst nicht: – Sonstige mit den Kreditinstituten verbundene Tätigkeiten, Tätigkeiten von Vertriebsträgern von Anlagefonds, die gewerbsmässig Anteile von Anlagefonds anbieten oder vertreiben, ohne der Fondsleitung oder der Depotbank anzugehören. (Sie benötigen eine Bewilligung der Eidg. Bankenkommision), Tätigkeiten von Vertretern ausländischer Fond, Tätigkeiten von Finanzmakler, Finanzberatungen durch Finanz- und Hypothekenberater, Tätigkeiten von Anlageberatern, Wechselstuben usw.
67.2	Mit den Versicherungen verbundene Tätigkeiten	
67.20A	Mit den Versicherungen verbundene Tätigkeiten	Diese Art umfasst insbesondere: – Tätigkeiten im Zusammenhang mit den Versicherungen ohne Kreditinstitute: Tätigkeiten von Versicherungsagenten (General- und unabhängigen Agenten) und Versicherungsmaklern, Risiko- und Schadensbewertung, Versicherungsumfragen usw.

Finanzplätze und Regionen

Tabelle 11

DEFINITIONEN DER FINANZPLÄTZE UND REGIONEN

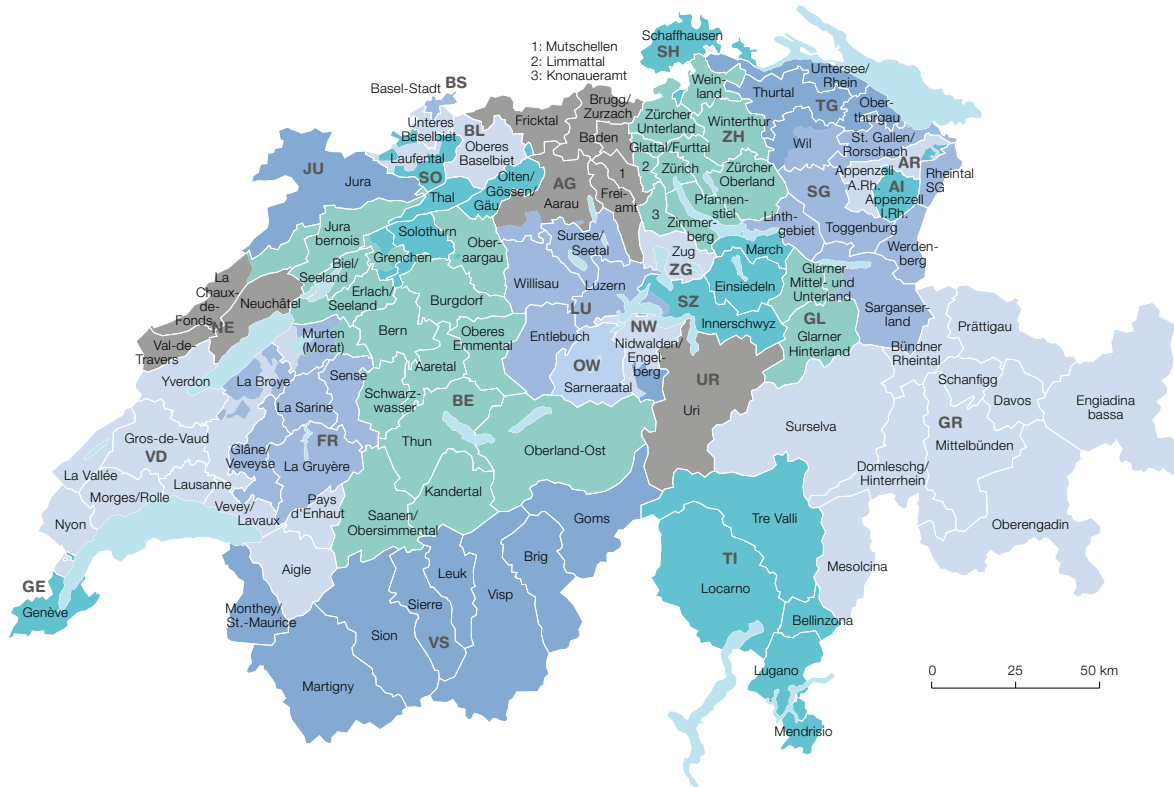
Finanzplatz	Teilregion	NUTS Code ⁷⁶
Zürich	Kanton Zürich	CH040
Genf	Kanton Genf, Kanton Waadt, Kanton Wallis	CH013, CH011, CH012
Regionen	Teilregion	NUTS Code ⁷⁶
Zürich	Kanton Zürich	CH040
Genf	Kanton Genf, Kanton Waadt, Kanton Wallis	CH013, CH011, CH012
Zug	Kanton Zug	CH066
Schwyz	Kanton Schwyz	CH063

⁷⁶ NUTS bedeutet nomenclature d'unités territoriales statistiques und ist eine Systematik zur Gebieteinteilung des statistischen Amtes der europäischen Union (Eurostat)

Abb. 33

MS-REGIONEN DER SCHWEIZ

(Quelle: BFS)



Das Kompetenzmodell

Der Begriff «Kompetenz» ist ein Sammelbegriff und kann je nach Situation unterschiedlich verstanden werden. Es existieren zahlreiche Definitionen wie z.B.: kompetent sein bedeutet, in einer bestimmten Handlungssituation bestehen zu können. Das heisst, eine Person «handelt» effizient und effektiv, wenn Handlungsbedarf besteht.⁸⁰ Eine andere Definition beschreibt Kompetenz als «das Vermögen und die Bereitschaft, unter Rückgriff auf [das] Wissen und Können in einer Situation oder angesichts einer Aufgabe aktiv zu werden und die Aufgabe zu bearbeiten».⁸¹ Die Bewältigung von beruflichen Aufgaben erfordert immer mehrere Kompetenzen, die in einem engen Verhältnis zum Tätigkeitsbereich, Umfeld und den Entwicklungen einer bestimmten Branche, eines Unternehmens oder einer Abteilung stehen.⁸²

Um die Soll-Kompetenzen in der Bank- und Versicherungsbranche ermitteln zu können, wird in dieser Studie ein Kompetenzmodell verwendet (vgl. Abbildung 32). Dieses Modell wurde in Anlehnung an bestehende Modelle aus der einschlägigen Literatur sowie Modellen aus der Praxis für die vorliegende Studie angepasst. So sprechen z.B. Euler und Hahn (2004) und auch andere Autoren von drei Kompetenzbereichen: Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz.⁸³ Da der Begriff Sachkompetenz sehr weitreichend ist und Fähigkeiten beinhaltet, die mit einer bestimmten Funktion zusammenhängen oder funktionsübergreifend sind, unterteilen andere Ansätze diese Kategorie weiter in Fach- und Methodenkompetenz.⁸⁴ Diese Unterteilung hält auch im hier verwendeten Modell Einzug.

Auf der übergeordneten Betrachtungsebene steht die Handlungskompetenz. Diese umfasst die folgenden Kompetenzbereiche: Fach-, Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz. Die einzelnen Kompetenzbereiche zeichnen sich durch verschiedene Ausprägungen aus. Im Vergleich zu den oben aufgeführten Kompetenzmodellen werden im hier verwendeten Modell die Ausprägungen der jeweiligen Kompetenzbereiche konkretisiert. Diese Operationalisierung ist für das vorliegende Modell zentral, da erst durch die Zuordnung der Ausprägungen (sog. Deskriptoren) zu den jeweiligen Kompetenzbereichen eine vergleichende Untersuchung durchgeführt werden kann. So wird das Modell zu einem effizienten Handwerkzeug sowohl für die angewandte Forschung wie auch die Praxis.⁸⁵

Nachfolgend werden die einzelnen Kompetenzbereiche mit ihren jeweiligen Ausprägungen im Detail erläutert.

1) FACHKOMPETENZ

Im Kern beziehen sich die Fachkompetenzen auf die formale Ausbildung (Schulabschluss, Lehre, Studium, Weiterbildung, etc.). Weiter können aber auch Fachkompetenzen durch Selbststudium oder praktische Erfahrungen (Berufserfahrung) erworben werden. Die Fachkompetenzen dienen primär zur Lösung von beruflichen Problemen. Folgende Ausprägungen lassen sich unter dem Begriff Fachkompetenzen zusammenfassen:

- **Fachwissen:** Kenntnisse über Produkte, Abläufe, rechtliche/regulatorische Grundlagen und Berufsethik
- **Fertigkeiten:** Fähigkeit, Instrumente und Prozesse zu beherrschen.
- **Vernetztes Denken und Handeln:** Wechselwirkungen zwischen Fach- und Themengebieten erkennen, beurteilen und gestalten können.

⁸⁰ Lehmann & Nieke (ohne Jahr)

⁸¹ Christen Jakob & Gabriel-Schärer, 2007, S. 7

⁸² Frieling, Schäfer & Fölsch, 2007, S. 22

⁸³ Euler & Hahn, 2004, S. 129; vgl. auch Bader, 1989, S. 75; Grill, 2007, S. 244

⁸⁴ Kauffeld, 2011, S. 116, vgl. auch Frieling, Schäfer & Fölsch, 2007, S. 22

⁸⁵ Hankova, 2009, S. 44

Abb. 34

DAS VIERSTUFIGE KOMPETENZMODELL

(eigene Darstellung)



2) SOZIALKOMPETENZ

Sozialkompetenzen regeln das zwischenmenschliche Miteinander. Mit sozial kompetentem Verhalten wird versucht, einen Ausgleich der Interessen zwischen den von einer Interaktion betroffenen Personen herzustellen. Auf eine individuelle Person bezogen, bedeutet Sozialkompetenz das Verhalten, das in einer spezifischen Situation dazu beiträgt, die eigenen Ziele zu verwirklichen. Dieses individuelle Verhalten steht jedoch immer in Bezug zur sozialen Akzeptanz einer bestimmten Gruppe. Zusammengefasst beinhaltet die soziale Kompetenz die zentralen Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich oder notwendig sind.

- **Konfliktfähigkeit/Teamfähigkeit:** Fähigkeit/Bereitschaft, mit Menschen in Gruppen zu interagieren sowie Konflikte anzugehen und zu bewältigen.
- **Einfühlungsvermögen:** Fähigkeit, sich in die Gedanken, Gefühle und das Weltbild des Gegenübers hinein zu versetzen.
- **Anpassungsfähigkeit/Flexibilität:** Fähigkeit, sich auf veränderte Anforderungen und Gegebenheit der Umwelt einstellen zu können.

3) SELBSTKOMPETENZ

Bei der Selbstkompetenz geht es nicht vordergründig um berufliche Aufgaben oder das Zusammenleben mit anderen Menschen, sondern um die Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Dazu zählt die Bereitschaft, sich kritisch mit dem eigenen Verhalten auseinander zu setzen, das eigene Verhalten bewusst zu steuern und gegebenenfalls Veränderungen zu initiieren. Die Selbstkompetenzen umfassen unter anderem auch Aspekte des Selbstmanagements. Im Gegensatz zu den Fachkompetenzen sind die Selbstkompetenzen nicht auf eine bestimmte berufliche Situation ausgerichtet, sondern kommen vor allem dann zum Tragen, wenn sich das gewohnte Umfeld verändert.

- **Belastbarkeit/Zeitmanagement:** Ruhe/Gelassenheit in hektischen Situationen bewahren und Aufgaben in vorgegebener Zeit meistern zu können.
- **Lern- und Veränderungsbereitschaft:** Neuem offen gegenüberstehen, Wandel akzeptieren und auf Feedback und Kritik reagieren können.
- **Selbstreflexion:** Kritisches Hinterfragen und Beurteilen des eigenen Denkens, der eigenen Standpunkte und Handlungen.

4) METHODENKOMPETENZ

Die Methodenkompetenz umschreibt die Fähigkeit, Problemsituationen flexibel und mit situationsgerechten Massnahmen gezielt lösen zu können. Dabei geht es zum einen um die Strukturierung eines Problems und zum anderen um die Planung und die Umsetzung von Lösungsschritten. Während sich Alltagsprobleme mit Fachwissen lösen lassen, wird die Methodenkompetenz vor allem dazu benötigt, Aufgaben zu lösen, die sich der Routine entziehen.

- **Rhetorik/Präsentationstechnik:** Fähigkeit, mittels einer Rede, Botschaft oder Präsentation das Publikum zu überzeugen.
- **Projektplanung/Projektmanagement:** Projekte leiten, steuern und beeinflussen können.
- **Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik:** Fähigkeit, aus einer Vielzahl von Informationen die richtigen Schlüsse zu ziehen, um komplexe Probleme rational lösen zu können.

Fragen der Online-Umfrage zum Thema «Berufsprofile» bei Banken

Jobfamilien in Banken und Versicherungen

AUSGANSLAGE

Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich im Umbruch. Die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise hat zu zusätzlichen Veränderungen im Finanzdienstleistungssektor geführt. Diese Veränderungen betreffen Banken und Versicherungen gleichermaßen. Eine Folge sind u.a. veränderte oder neue Anforderungen an die Mitarbeitenden. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche zu stärken, muss frühzeitig auf diese Veränderungen reagiert werden. Hierzu will das Projekt einen bedeutenden Beitrag leisten.

ZIEL

Aufgrund der Ausgangslage steht die Klärung zweier zentraler Fragestellungen im Blickpunkt:

1. Welche Jobfamilien sind in der Finanzdienstleistungsbranche (zukünftig) relevant?
2. Welche Kompetenzen sind in den jeweiligen Jobfamilien/Berufsprofilen (zukünftig) relevant?

Es werden dabei nur Kreditinstitute/Banken sowie Versicherungen in die Untersuchung miteinbezogen.

METHODIK

Um diese Fragen beantworten zu können, führen wir in einer ersten Phase eine elektronische Umfrage zur Erhebung der zukünftig überdurchschnittlich bedeutenden Jobfamilien durch. In einer zweiten Phase finden qualitative Interviews statt, um die zukünftig relevanten Kompetenzen in den jeweiligen Berufsprofilen zu ermitteln.

IHR BEITRAG

Mit dem Ausfüllen des elektronischen Fragebogens unterstützen Sie uns als Branchenkenner dabei, ein klares Bild über die zukünftig relevanten Jobfamilien zu erhalten.

Die Studie wird ca. Ende 2011 publiziert und wird dann öffentlich zugänglich sein. Falls Sie uns Ihre Kontaktdaten zur Verfügung stellen, senden wir Ihnen gerne kostenlos ein Exemplar.

PERSÖNLICHE ANGABEN

Bitte füllen Sie die folgenden Angaben zu Ihrer Person aus, sofern Sie dies möchten. Wir behandeln Ihre Angaben vertraulich.

Vorname _____

Name _____

Unternehmung _____

Funktion _____

Kontakt (E-Mail und/oder Telefon) _____

FRAGEN ZUR UNTERNEHMUNG

In welcher Art von Unternehmen arbeiten Sie?

- Kreditinstitute/Banken
- Versicherungen

IN WELCHER ART VON KREDITINSTITUT / BANK ARBEITEN SIE?

- Kantonalkbank
- Grossbank
- Regionalbank oder Sparkasse
- Raiffeisenbank
- Handelsbank
- Börsenbank
- Privatbankier
- Ausländisch beherrschte Bank
- Filiale ausländischer Bank
- Schweizerische Nationalbank
- Institute mit besonderem Geschäftskreis
(Pfandbrief, RBA Zentralbank, ...)
- Anderes Kreditinstitute bzw. Bank

SIND SIE IM GLOBALEN ODER NUR IM NATIONALEN («DOMESTIC») GESCHÄFT TÄTIG?

- Global
- National («domestic»)

VERÄNDERUNGEN IN DER FINANZDIENSTLEISTUNGSBRANCHE

Welche Faktoren beeinflussen die Finanzdienstleistungsbranche in Zukunft? Wählen Sie die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Faktoren aus.

- Technologie
- Regulierung und Recht
- Demographie
- Globalisierung
- Liberalisierung der Finanzdienstleistungsbranche
- Kunden
- Mitarbeiter
- Produkte
- Neue Marktteilnehmer

Fragen der Online-Umfrage zum Thema «Berufsprofile» bei Versicherungen

Jobfamilien in Banken und Versicherungen

AUSGANSLAGE

Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich im Umbruch. Die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise hat zu zusätzlichen Veränderungen im Finanzdienstleistungssektor geführt. Diese Veränderungen betreffen Banken und Versicherungen gleichermaßen. Eine Folge sind u.a. veränderte oder neue Anforderungen an die Mitarbeitenden. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche zu stärken, muss frühzeitig auf diese Veränderungen reagiert werden. Hierzu will das Projekt einen bedeutenden Beitrag leisten.

ZIEL

Aufgrund der Ausgangslage steht die Klärung zweier zentraler Fragestellungen im Blickpunkt:

1. Welche Jobfamilien sind in der Finanzdienstleistungsbranche (zukünftig) relevant?
2. Welche Kompetenzen sind in den jeweiligen Jobfamilien/Berufsprofilen (zukünftig) relevant?

Es werden dabei nur Kreditinstitute/Banken sowie Versicherungen in die Untersuchung miteinbezogen.

METHODIK

Um diese Fragen beantworten zu können, führen wir in einer ersten Phase eine elektronische Umfrage zur Erhebung der zukünftig überdurchschnittlich bedeutenden Jobfamilien durch. In einer zweiten Phase finden qualitative Interviews statt, um die zukünftig relevanten Kompetenzen in den jeweiligen Berufsprofilen zu ermitteln.

IHR BEITRAG

Mit dem Ausfüllen des elektronischen Fragebogens unterstützen Sie uns als Branchenkenner dabei, ein klares Bild über die zukünftig relevanten Jobfamilien zu erhalten.

Die Studie wird ca. Ende 2011 publiziert und wird dann öffentlich zugänglich sein. Falls Sie uns Ihre Kontaktdaten zur Verfügung stellen, senden wir Ihnen gerne kostenlos ein Exemplar.

PERSÖNLICHE ANGABEN

Bitte füllen Sie die folgenden Angaben zu Ihrer Person aus, sofern Sie dies möchten. Wir behandeln Ihre Angaben vertraulich.

Vorname _____

Name _____

Unternehmung _____

Funktion _____

Kontakt (E-Mail und/oder Telefon) _____

FRAGEN ZUR UNTERNEHMUNG

In welcher Art von Unternehmen arbeiten Sie?

- Kreditinstitute/Banken
- Versicherungen

IN WELCHER ART VON VERSICHERUNG ARBEITEN SIE?

- Lebensversicherung
- Unfall- und Schadenversicherung
- Krankenkasse
- Pensionskasse
- Rückversicherung
- Sonstige Versicherung

SIND SIE IM GLOBALEN ODER NUR IM NATIONALEN («DOMESTIC») GESCHÄFT TÄTIG?

- Global
- National («domestic»)

VERÄNDERUNGEN IN DER FINANZDIENSTLEISTUNGSBRANCHE

Welche Faktoren beeinflussen die Finanzdienstleistungsbranche in Zukunft? Wählen Sie die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Faktoren aus.

- Technologie
- Regulierung und Recht
- Demographie
- Globalisierung
- Liberalisierung der Finanzdienstleistungsbranche
- Kunden
- Mitarbeiter
- Produkte
- Neue Marktteilnehmer

Interviewleitfaden

Banken

Name, Vorname _____

Unternehmung _____

Funktion _____

Fokus des Interviews (bzgl. Jobfamilien)

alle RM PM CA

Datum des Interviews _____

PROJEKTVORSTELLUNG

- ZHAW untersucht die veränderten Anforderungen an Mitarbeitende in der Bank- und Versicherungsbranche
- Projekt wird von einem Expertengremium aus der Praxis begleitet.
- In einem ersten Schritt wurden die zukünftig wichtigen Jobfamilien in der Finanzdienstleistungsbranche ermittelt.
- Die nächste Forschungsfrage beschäftigt sich mit den zukünftig relevanten Kompetenzen, die in den eruierten Jobfamilien von besonderer Bedeutung sind.
- Zur Erforschung dieser Kompetenzen werden Interviews durchgeführt
- **Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf Arbeitskräfte im Alter zwischen 25 und 35 Jahren.**

ABLAUF

Teil I	Fragen bzgl. Kompetenz	Geschlossene Fragen (Hilfsmittel)
Teil II	Fragen bzgl. Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung	Offene Fragen (keine Hilfsmittel)

BEGRIFFSDEFINITIONEN

1) Jobfamilien vorstellen (vgl. Unterschied Jobfamilie und Berufsprofile)

Relationship Manager/Client Advisor	betreut umfassend Kunden
Portfolio Manager	verwaltet Kundengelder
Credit Analyst	ist im Rahmen seiner Kompetenzen um vollständigen Kreditprozess (Kreditprüfung, -gestaltung, -bewilligung und -überwachung) zuständig

2) Kompetenzmodell vorstellen (vgl. Organigramm im Ordner)

INTERVIEW TEIL I: KOMPETENZEN

FRAGESTELLUNG

MATERIAL/REGIE

1. Wie beurteilen Sie allgemein die zukünftige Wichtigkeit der folgenden Kompetenzbereiche? Weshalb ist ... besonders wichtig?

Auf alle drei Berufsprofile bezogen

1. _____ (besonders wichtig)

Begründung, weshalb: _____

2. _____

3. _____

4. _____ (weniger wichtig)

2. Ordnen Sie die vier verschiedenen Kompetenzausprägungen nach Wichtigkeit den jeweiligen Jobfamilien zu.

Auf alle drei Berufsprofile bezogen

RELATIONSHIP MANAGER/CLIENT ADVISOR

Sehr wichtig (+)	Code	Wichtig (=)	Code	Weniger wichtig (-)	Code
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

Begründung:

PORTFOLIO MANAGER

Sehr wichtig (+)	Code	Wichtig (=)	Code	Weniger wichtig (-)	Code
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

Begründung:

PORTFOLIO MANAGER

Sehr wichtig (+)	Code	Wichtig (=)	Code	Weniger wichtig (-)	Code
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

Begründung:

INTERVIEW TEIL II: REKRUTIERUNG/ AUSBILDUNG

FRAGESTELLUNG

MATERIAL/ REGIE

3. **Wie stellen Sie das Vorhandensein dieser Kompetenzen (vgl. Interview Teil I) bei der Rekrutierung sicher? (Welche Instrumente wenden Sie bei der Rekrutierung an? Z.B. Test, Assessment, strukturiertes Interview, etc.)**

Auf alle drei Berufsprofile bezogen

4. **Welche Vorbildung (Aus- und Weiterbildung; nicht Erfahrung im Fachbereich) muss jemand für eine spezifische Jobfamilie aufweisen?**

Auf alle drei Berufsprofile bezogen

	RELATIONSHIP MANAGER/ CLIENT ADVISOR	PORTFOLIO MANAGER	CREDIT ANALYST
KV			
KV mit BM			
BA FH			
BA Uni/ETH			
MA FH			
MA Uni/ETH			
Andere ...			
Andere ...			

5. **Bevorzugen Sie für die jeweiligen Jobfamilien bestimmte, einschlägige Ausbildungen (Fachrichtungen bei Studiengängen; bspw. Ökonomie bei Uni X, etc.)? Falls ja, welche?**

RELATIONSHIP MANAGER / CLIENT ADVISOR

PORTFOLIO MANAGER

CREDIT ANALYST

6. Was könnte an den Studiengängen/ Ausbildungen aus Sicht der Praxis verbessert werden?

INTERVIEW TEIL II: WEITERBILDUNG

FRAGESTELLUNG**MATERIAL / REGIE****7. Bevorzugen Sie interne oder externe Weiterbildungen? In welchem Verhältnis stehen diese (z. B. interne 30%, externe 70%)?**

Verhältnis: interne _____% externe _____%

8. Welche Weiterbildungen sind momentan aktuell? Zu welchen Themen werden momentan Weiterbildungen besucht?

9. Bei welchen Institutionen werden die externen Weiterbildungen besucht?

- Höhere Fachschule
 - Fachhochschule
 - Universität/ETH
 - Weitere: _____
 - keine besondere
-

10. Welche Art von Weiterbildungskursen werden mehrheitlich besucht?

- Kurs ohne eidg. anerkannten Abschluss (Kursname, Dauer angeben)

- Certificate of Advanced Studies (CAS-mind. 10 ECTS-Punkte; 30–40 Arbeitstage)
- Diploma of Advanced Studies (DAS-mind. 30 ECTS-Punkte; 90–110 Arbeitstage)
- Master of Advanced Studies (MAS-mind. 60 ECTS-Punkte 180–220 Arbeitstage)
- Executive Master of Business Administration (EMBA-mind. 60 ECTS-Punkte 180–220 Arbeitstage)
- Weitere: _____

11. Welche Themen oder Inhalte sollten für die jeweiligen Jobfamilien angeboten werden?

RELATIONSHIP MANAGER / CLIENT ADVISOR

PORTFOLIO MANAGER

CREDIT ANALYST

12. Möchten Sie zum Schluss noch etwas ergänzen?

Dank aussprechen und Verabschiedung!

Interviewleitfaden

Versicherungen

Name, Vorname _____

Unternehmung _____

Funktion _____

Fokus des Interviews (bzgl. Jobfamilien)

alle Product Manager/Developer Actuary Sales

Datum des Interviews _____

PROJEKTVORSTELLUNG

- ZHAW untersucht die veränderten Anforderungen an Mitarbeitende in der Bank- und Versicherungsbranche
- Projekt wird von einem Expertengremium aus der Praxis begleitet.
- In einem ersten Schritt wurden die zukünftig wichtigen Jobfamilien in der Finanzdienstleistungsbranche ermittelt.
- Die nächste Forschungsfrage beschäftigt sich mit den zukünftig relevanten Kompetenzen, die in den eruierten Jobfamilien von besonderer Bedeutung sind.
- Zur Erforschung dieser Kompetenzen werden Interviews durchgeführt
- **Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf Arbeitskräfte im Alter zwischen 25 und 35 Jahren.**

ABLAUF

Teil I	Fragen bzgl. Kompetenz	Geschlossene Fragen (Hilfsmittel)
Teil II	Fragen bzgl. Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung	Offene Fragen (keine Hilfsmittel)

BEGRIFFSDEFINITIONEN

1) Jobfamilien vorstellen (vgl. Unterschied Jobfamilie und Berufsprofile)

Product Manager / Developer	Entwickelt und betreut bestimmte Versicherungsprodukte
Actuary	Schätzt mit Hilfe der Statistik- und Wahrscheinlichkeitstheorie sowie weiterer mathematischer Methoden Risiken für Personen-, Sozial- und Sacherversicherungsgesellschaften ein.
Sales Specialist (Verkaufsberater, Versicherungsberater, Versicherungsvermittler, etc.)	Zuständig für die Akquisition von Neukunden sowie die Pflege und den Ausbau des bestehenden Kundenportfolios.

2) Kompetenzmodell vorstellen (vgl. Organigramm im Ordner)

INTERVIEW TEIL I: KOMPETENZEN

FRAGESTELLUNG

MATERIAL / REGIE

1. Wie beurteilen Sie allgemein die zukünftige Wichtigkeit der folgenden Kompetenzbereiche? Weshalb ist ... besonders wichtig?

Auf alle drei Berufsprofile bezogen

- 1. _____ (besonders wichtig)
- Begründung, weshalb: _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____ (weniger wichtig)

2. Ordnen Sie die vier verschiedenen Kompetenzausprägungen nach Wichtigkeit den jeweiligen Jobfamilien zu.

Auf alle drei Berufsprofile bezogen

RODUCT MANAGER / DEVELOPER

Sehr wichtig (+)	Code	Wichtig (=)	Code	Weniger wichtig (-)	Code

Begründung:

ACTUARY

Sehr wichtig (+)	Code	Wichtig (=)	Code	Weniger wichtig (-)	Code

Begründung:

SALES SPECIALIST

Sehr wichtig (+)	Code	Wichtig (=)	Code	Weniger wichtig (-)	Code

Begründung:

INTERVIEW TEIL II: REKRUTIERUNG/ AUSBILDUNG

FRAGESTELLUNG

MATERIAL/REGIE

3. Wie stellen Sie das Vorhandensein dieser Kompetenzen (vgl. Interview Teil I) bei der Rekrutierung sicher? (Welche Instrumente wenden Sie bei der Rekrutierung an? Z.B. Test, Assessment, strukturiertes Interview, etc.)

Auf alle drei Berufsprofile bezogen

4. Welche Vorbildung (Aus- und Weiterbildung; nicht Erfahrung im Fachbereich) muss jemand für eine spezifische Jobfamilie aufweisen?

Auf alle drei Berufsprofile bezogen

	PRODUCT MANAGER/ DEVELOPER	ACTUARY	SALES SPECIALIST
KV	_____	_____	_____
KV mit BM	_____	_____	_____
BA FH	_____	_____	_____
BA Uni/ETH	_____	_____	_____
MA FH	_____	_____	_____
MA Uni/ETH	_____	_____	_____
Andere ...	_____	_____	_____
Andere ...	_____	_____	_____

5. Bevorzugen Sie für die jeweiligen Jobfamilien bestimmte, einschlägige Ausbildungen (Fachrichtungen bei Studiengängen; bspw. Ökonomie bei Uni X, etc.)? Falls ja, welche?

RELATIONSHIP MANAGER/CLIENT ADVISOR

ACTUARY

SALES SPECIALIST

6. Was könnte an den Studiengängen/ Ausbildungen aus Sicht der Praxis verbessert werden?

INTERVIEW TEIL II: WEITERBILDUNG

FRAGESTELLUNG

MATERIAL/REGIE

7. Bevorzugen Sie interne oder externe Weiterbildungen? In welchem Verhältnis stehen diese (z. B. interne 30%, externe 70%)?

Verhältnis: interne _____% externe _____%

8. Welche Weiterbildungen sind momentan aktuell? Zu welchen Themen werden momentan Weiterbildungen besucht?

9. Bei welchen Institutionen werden die externen Weiterbildungen besucht?

- Höhere Fachschule
 - Fachhochschule
 - Universität/ETH
 - Weitere: _____
 - keine besondere
-

10. Welche Art von Weiterbildungskursen werden mehrheitlich besucht?

- Kurs ohne eidg. anerkannten Abschluss (Kursname, Dauer angeben)

- Certificate of Advanced Studies (CAS-mind. 10 ECTS-Punkte; 30–40 Arbeitstage)
- Diploma of Advanced Studies (DAS-mind. 30 ECTS-Punkte; 90–110 Arbeitstage)
- Master of Advanced Studies (MAS-mind. 60 ECTS-Punkte 180–220 Arbeitstage)
- Executive Master of Business Administration (EMBA-mind. 60 ECTS-Punkte 180–220 Arbeitstage)
- Weitere: _____

11. Welche Themen oder Inhalte sollten für die jeweiligen Jobfamilien angeboten werden?**PRODUCT MANAGER / DEVELOPER**

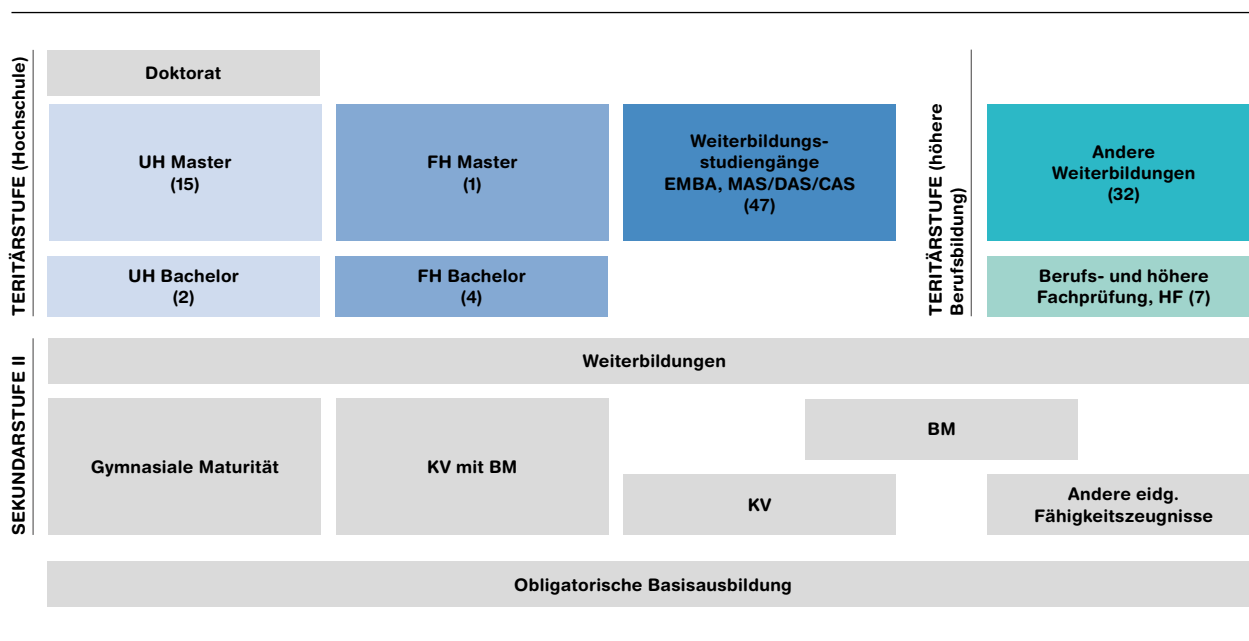
ACTUARY

SALES SPECIALIST

12. Möchten Sie zum Schluss noch etwas ergänzen?

Dank aussprechen und Verabschiedung!

Bank- und versicherungsspezifische Bildungsangebote auf der Tertiärstufe



UNIVERSITÄT / ETH BACHELOR & MASTER

Bezeichnung	Titel	Anbieter	Internet-Adresse
Economics, Major Finance	BA	Università della Svizzera italiana	www.usi.ch
Wirtschaftswissenschaften, Studienrichtung Banking & Finance	BA	Uni Zürich	www.uzh.ch
Accounting and Finance	MA	Uni Freiburg	www.unifr.ch
Accounting and Finance	MA	Uni St.Gallen	www.unisg.ch
Banking & Finance	MA	Uni St.Gallen	www.unisg.ch
Banking & Finance	MA	Uni Zürich	www.uzh.ch
Banking & Finance	MA	Università della Svizzera italiana	www.usi.ch
Quantitative Economics and Finance (MiQE/F)	MA	Uni St.Gallen	www.unisg.ch
Business and Economics, Quantitative Methods	MSc	Uni Basel	www.unibas.ch
Business Economics, Major in Monetary Economics and Financial Markets	MSc	Uni Basel	www.unibas.ch
Finance	MSc	Università della Svizzera italiana	www.usi.ch
Finance, Financial Engineering	MSc	Uni Lausanne	www.unil.ch
Finance, Major Finanzanalyse	MSc	Uni Neuchatel	www.unine.ch
International and Monetary Economics (MIME)	MSc	Uni Basel/ Bern	www.unibas.ch www.unibe.ch
Business and Economics, Major Finance, Controlling and Banking	MSc	Uni Basel	www.unibas.ch
Finance, Major Wealth Management	MSc	Uni Genf	www.unige.ch
Quantitative Finance	MSc	Uni Zürich/ ETH	www.ethz.ch

FACHHOCHSCHULEN BACHELOR & MASTER

Bezeichnung	Titel	Anbieter	Internet-Adresse
Betriebsökonomie mit Vertiefung Banking & Finance	BSc	HSLU	www.hslu.ch
Betriebsökonomie mit Vertiefung Banking & Finance	BSc	HWZ	www.fh-hwz.ch
Betriebsökonomie mit Vertiefung Banking & Finance	BSc	ZHAW	www.zhaw.ch
Betriebsökonomie mit Vertiefung Risk & Insurance	BSc	ZHAW	www.zhaw.ch
Banking & Finance	MSc	ZHAW/IFZ	www.zhaw.ch www.ifz.ch

BERUFS- UND HÖHERE FACHPRÜFUNG, HF

Bezeichnung	Anbieter	Anbieter	Internet-Adresse
Bank und Finanz HFBF	Fachschule (HF)	AKAD Business	www.akad.ch
Dipl. Versicherungswirtschaftler/in HF	Fachschule (HF)	AKAD Business	www.akad.ch
Eidg. Diplom des Finanzmarktoperateur FMO (auf dem Weg der Anerkennung)	Fachprüfung	AZEK	www.azek.ch
Eidg. Diplom Finanz- und Anlageexperte (CIWM; Certified International Wealth Manager)	Fachprüfung	AZEK/SFAA/CSBancari	www.azek.ch www.sfaa.ch www.csbancari.ch
Eidg. Diplom Finanzanalytiker und Vermögens- verwalter (CIIA; Certified International Investment Analyst)	Fachprüfung	AZEK/SFAA/CSBancari	www.azek.ch www.sfaa.ch www.csbancari.ch
Finanzplaner mit eidg. Fachausweis	Berufsprüfung	Institut für Finanzplanung IfP	www.iffp.ch
Versicherungsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis	Berufsprüfung	Handelsschule KV Basel/Wirtschaft- und Kaderschule KV Bern/Centro di Studi Bancari Lugano/Institut für Weiterbildung IWB/Akademie St.Gallen/Institut Romand de Formation en Assurances IRFA/ AKAD Business	www.hkvbs.ch www.wksbern.ch www.csbancari.ch www.kbz.ch www.akademie.ch www.irfa.ch www.akad.ch

WEITERBILDUNGSSTUDIENGÄNGE

Bezeichnung	Titel	Anbieter	Internet-Adresse
Anlageberatung	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Banking Operations	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Bankmanagement	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Beratung & Vertrieb von Banken	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Compliance Management	CAS	Uni Genf/HEG	www.unige.ch www.compliance- management.ch
Corporate Finance	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Customer Focus für Banken & Versicherungen	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Financial Markets	CAS	Uni Basel	www.unibas.ch

Bezeichnung	Titel	Anbieter	Internet-Adresse
Financial Markets	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Financial Risk Management	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Finanzen und Controlling	CAS	FH St.Gallen	www.fhsg.ch
Finanzen und Controlling	CAS	Uni St.Gallen	www.unisg.ch
Finanzen und Controlling	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Fund Business Expert	CAS	Institut für Finanzplanung IfP	www.iffp.ch
Fundamentals in Banking	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Führungskompetenzen für Finanzfachleute	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Gestion quantitative de portefeuille	CAS	Uni Genf	www.unige.ch
Integriertes Risikomanagement	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
International Financial Accounting	CAS	HES-SO / Uni Neuenburg	www.he-arc.ch www.unine.ch
Investments + Derivatives	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Management von Banken	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Marketing & Produktmanagement für Banken	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Risk Management	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Risk Management for Banking & Finance	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Swiss Certified Treasurer (SCT)	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Valuation + Taxes	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Accounting and Finance	DAS	HWZ	www.fh-hwz.ch
Banking & Finance	DAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Compliance Management	DAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Finance	DAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Finanzen und Controlling	DAS	FH St.Gallen	www.fhsg.ch
Gestion des risques d'entreprise	DAS	HES-SO / Uni Genf	www.hesge.ch www.unige.ch
Integrated Risk Management	DAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Private Banking & Wealth Management	DAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Accounting and Finance	MAS	HWZ	www.fh-hwz.ch
Banking & Finance	MAS	HWZ	www.fh-hwz.ch
Banking & Finance	MAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Banking & Finance (CFA Track)	MAS	IFF-Institut der FHNW	www.fhnw.ch/iff
Bankmanagement	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Corporate Finance (CFO)	MAS	FHNW	www.fhnw.ch
Corporate Finance	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Finance	MAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Financial Consulting	MAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Integrated Risk Management	MAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Pensionskassen Management	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Private Banking & Wealth Management	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Risk Management	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch

ANDERE WEITERBILDUNGEN (Anbieter- und Verbandsspezifische Zertifikate & Diplome)

Bezeichnung	Anbieter	Internet-Adresse
ACI Dealing Certificate, ACI Diplom und Zertifikate (acisuisse.ch)	Finance Trainer Schweiz GmbH	www.financetrainer.com
ACI Diploma, ACI Diplom und Zertifikate (acisuisse.ch)	Finance Trainer Schweiz GmbH	www.financetrainer.com
ACI Operations Certificate, ACI Diplom und Zertifikate (acisuisse.ch)	Finance Trainer Schweiz GmbH	www.financetrainer.com
Advanced Executive Program	SFI	www.sfi.ch
Associate in Claims (AIC)	Insurance Institute of Switzerland IIS	www.insurance-institute.ch
Associate in Commercial Underwriting (AU)	Insurance Institute of Switzerland IIS	www.insurance-institute.ch
Associate in Insurance Services (AIS)	Insurance Institute of Switzerland IIS	www.insurance-institute.ch
Associate in Reinsurance (Are)	Insurance Institute of Switzerland IIS	www.insurance-institute.ch
Associate in Risk Management (ARM)	Insurance Institute of Switzerland IIS	www.insurance-institute.ch
Bankfach für InformatikerInnen FSB, Zertifikatslehrgang	Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, FSB AG	www.fsbz.ch
Banking Operations, Zertifikatslehrgang	Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, FSB AG	www.fsbz.ch
Certified Financial Technician (CFT)	IFTA	www.ifta.org
Certified International Investment Analyst / eidg. Diplom Finanzanalytiker und Vermögensverwalter (CIIA)	AZEK / SFAA / CSBancari	www.azek.ch www.sfaa.ch www.csbancari.ch
Certified International Wealth Manager / Eidg. Diplom Finanz- und Anlageexperte (CIWM)	AZEK / SFAA / CSBancari	www.azek.ch www.sfaa.ch www.csbancari.ch
Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA)	CAIA Association	www.caia.org
Chartered Financial Analyst (CFA)	CFA Institut	www.cfainstitute.org
Chartered Insurance Broker (CIB)	Insurance Institute of Switzerland IIS	www.insurance-institute.ch
Chartered Market Technician (CTM)	MTA	www.mta.org
Dipl. Finanzberater IAF	Institut für Finanzplanung IfP	www.iffp.ch
Dipl. Fondsberater IAF	Institut für Finanzplanung IfP	www.iffp.ch
Dipl. Fondsexperte FA/IAF	Institut für Finanzplanung IfP	www.iffp.ch
Dipl. Swiss Fund Officer FA/IAF	Institut für Finanzplanung IfP	www.iffp.ch
Ergänzungsstudium Finanzmathematik & Statistik	IFZ	www.ifz.ch
Financial Markets Foundation Course (FMFC)	ICMA	www.icmagroup.org
Financial Risk Manager (FRM)	GARP	www.garp.org
Intensivkurs Bankfach FSB, Zertifikatslehrgang	Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, FSB AG	www.fsbz.ch
International Fixed Income & Derivatives (IFID)	ICMA	www.icmagroup.org
Operations Certificate Programme (OCP)	ICMA	www.icmagroup.org
Primary Market Certificate (PMC)	ICMA	www.icmagroup.org
Private Banking FSB, Zertifikatslehrgang	Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, FSB AG	www.fsbz.ch
Securities Operations Foundation Course (SOFC)	ICMA	www.icmagroup.org
Senior Management Program in Banking	SFI	www.sfi.ch



the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased from 10.5 million to 12.5 million (12.5% of the population).

There are a number of reasons for this increase. One is that the public sector has become a more important part of the economy. Another is that the public sector has become more efficient. A third is that the public sector has become more attractive to workers. A fourth is that the public sector has become more diverse.

The public sector has become a more important part of the economy. In 1990, the public sector accounted for 10.5% of the UK's GDP. By 2000, it had increased to 12.5%.

The public sector has become more efficient. In 1990, the public sector spent 10.5% of the UK's GDP. By 2000, it had increased to 12.5%.

The public sector has become more attractive to workers. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

The public sector has become more diverse. In 1990, the public sector employed 10.5 million people. By 2000, it had increased to 12.5 million.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch