

Was die Theorie leistet und die Praxis braucht

Bildung, Forschung und Innovation haben in der Schweiz eine lange Tradition. Die daraus resultierende Dynamik bringt auch den Finanzsektor weiter.

MARKUS BÜRGI

Das Erfolgsgeheimnis des Schweizer Modells der Partnerschaft zwischen Forschung und Industrie basiert auf einem zielführenden Kreislauf. So pflanzt die akademische Forschung den Samen für zukünftige Innovationen und kultiviert die Talente, die für das Gedeihen und die Prosperität des Industriesektors unabdingbar sind. Die daraus resultierenden Erfolge wiederum generieren die notwendigen Ressourcen, um die Stakeholder zu belohnen, und generieren gleichzeitig die Mittel, die in zukünftige Forschung und Innovation reinvestiert werden.

Diese positive Dynamik zwischen akademischer Forschung und industriellem Erfolg zeigt sich auch im Bank- und Finanzbereich deutlich. Sowohl in Europa als auch in Nordamerika ist eine ausgeprägte positive Korrelation zwischen dem Ranking der akademischen Fakultäten der Wirtschafts- und Finanzabteilungen sowie dem Ranking der Finanzzentren zu beobachten.

Die wichtigste Ressource

Der Grund liegt auf der Hand: Wie in den Naturwissenschaften ist Innovationskraft auch im Bank- und Finanzwesen ein bestimmender Erfolgsfaktor. Darüber hinaus wirkt Know-how als Magnet für Talente, was wiederum zu neuen Kompetenzen und innovativen Lösungsansätzen führt.

Die wichtigste Ressource der Schweiz sind und bleiben die Forschung und das daraus gewonnene Wissen – das gilt nicht nur für den Finanzsektor, dort aber in besonderer Masse. Die Wertschöpfungsketten in der Finanzindustrie werden aufgebrochen, neue Anbieter und Technologien verdrängen etablierte Strukturen und schaffen Raum für neue Lösungsansätze. Ein gutes Beispiel dafür ist die Blockchain-Technologie, deren wissenschaftliche Grundlage bereits in den frühen Neunzigerjahren entwickelt wurde. Heute



Partnerschaften von Theorie, Forschung und Praxis fördern neues Wissen.

spricht man in diesem Zusammenhang von einem «Game Changer». Das Know-how der Beschäftigten im Schweizer Bank- und Finanzwesen bleibt hingegen ein zentrales Alleinstellungsmerkmal des Schweizer Finanzplatzes. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass am Ende des Tages weder die Akademisierung der Praxis noch die Verwässerung der akademischen Forschung zum Ziel führen – eine ausgewogene Symbiose der beiden Disziplinen, die sich in einem zeitgemässen Aus- und Weiterbildungsangebot manifestiert, hingegen schon.

Auch auf dem Schweizer Finanzplatz wurde ein überaus erfolgreiches Modell der Partnerschaft mit der Forschung ins Leben gerufen. Obwohl seine Erfolge in der breiten Öffentlichkeit wenig bekannt sind, entwickelt es doch eine positive Wirkung. Unter dem Qualitätssiegel Swiss Finance Institute (SFI) wurde 2006 eine Partnerschaft zwischen dem Bund, der Bank- und Finanzindustrie sowie sechs Partneruniversitäten ins Leben gerufen (vgl. Textbox). Diese Partnerschaft hat es der Schweizer Banken- und Finanzakademie ermöglicht, angesehene Spitzenprofessoren zu gewinnen und an die Schweiz zu binden. Durch ihre Forschungs- und Lehrtätigkeit schaffen sie neues Wissen, fördern künftige Innovationen und Talente. Die Kombination von Wissen und Talent führt zu Know-how, von dem das Schweizer Bank- und Finanzwesen gleich mehrfach profitiert.

Das SFI als Brückenkopf

So ist das Swiss Finance Institute mit einem hochwertigen Talentpool gleichzusetzen, der sich durch die enge akademische Zusammenarbeit mit den SFI-Partneruniversitäten sowie durch die Teilnehmer aus der Berufspraxis an ausgesuchten Weiterbildungsprogrammen speist. Darüber hinaus stärken die im Ausland angebotenen SFI-Weiterbildungsprogramme das Ansehen und die Reputation des Schweizer Finanzplatzes weltweit. SFI-

Swiss Finance Institute

Das Swiss Finance Institute (SFI) wurde im Jahr 2006 als private Stiftung gegründet und wird von den Schweizer Banken und der SIX Swiss Exchange finanziert. Zusammen mit seinen Partneruniversitäten bildet es ein Kompetenzzentrum in den Bereichen Banking und Finance, das der Bedeutung des Schweizer Finanzplatzes gerecht wird. Das SFI ist in der Forschung, der Doktorandausbildung und der Weiterbildung tätig.

Professoren publizieren ihre Forschungsergebnisse regelmässig und dozieren an zahlreichen Veranstaltungen, die speziell für die Praxis konzipiert sind – diese Praxisveranstaltungen ziehen jedes Jahr Tausende von Teilnehmern an. In Vorbereitung steht überdies die neue SFI Knowledge Exchange Initiative, die anspruchsvolle Seminare mit Professoren und Praktikern zu Grenzthemen anbieten wird. Dadurch entsteht eine tragfähige Plattform, die es Wissenschaft und Praxis ermöglicht, miteinander in Kontakt zu treten und voneinander zu lernen.

Unter dem Druck von Technologie, Wettbewerb, Regulierung und dem Ende des Bankgeheimnisses befindet sich die Schweizer Bank- und Finanzindustrie in einem tiefgreifenden Wandel. Der Bedarf an innovativem Denken war noch nie grösser. Dank international anerkannter wissenschaftlicher Reputation und einer starken Bindung an die Industrie ist das Swiss Finance Institute gut positioniert, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern und als Innovationsmotor für den Schweizer Banken- und Finanzsektor sowie die Schweizer Wirtschaft zu agieren.

Dr. Markus Bürgi, Chief Financial and Operating Officer, Swiss Finance Institute (SFI).

An digitaler Kompetenz führt kein Weg vorbei

Regulatorische Veränderungen erhöhen den Weiterbildungsbedarf zusätzlich.

DANIELA STEHLI-WIEDERKEHR

«Die Digitalisierung verändert die auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Qualifikationen und erforderlichen Kompetenzprofile», heisst es im Bericht zu den Herausforderungen der Digitalisierung für Bildung und Forschung in der Schweiz, den das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) diesen Sommer publiziert hat. Digitalisierungs-Know-how ist je länger, je weniger auf IT-Spezialisten reduziert, sondern auf allen Ebenen in fast allen Bereichen und Berufsbildern notwendig.

Somit erfordert die digitale Transformation auch im Banking neue Kompetenzen. Der Weiterbildungsbedarf ist hier nicht nur technologiegetrieben. Neue regulatorische Vorgaben verstärken ihn zusätzlich.

Revidierte Finma-Anforderungen

So enthält das seit 1. Juli 2017 geltende, revidierte Finma-Rundschreiben 2008/21 «Operationelle Risiken – Banken» konkrete Anforderungen zum Management von IT- und Cyberrisiken. Der Umgang mit Risiken aus Cyberattacken ist neu nicht nur im Konzept zum IT-Risikomanagement festzuhalten, sondern auch in einem speziellen Konzept.

Im Wissen, dass Finanzinstitute mehr als jeder andere Wirtschaftszweig Ziel von Hackerangriffen sind und dass die Methoden der Hacker immer raffinierter werden, kommt die Anpassung des Finma-Rundschreibens nicht von ungefähr. Damit stehen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat gleichermaßen in der Pflicht, sich stufengerecht digitales Wissen anzueignen, um die Risiken und den Massnahmenplan sorgfältig beurteilen und qualifizierte Entscheidungen treffen zu können.

Die Digitalisierung erfasst nahezu alle Fachbereiche und Prozesse einer Bank. Ob es nun um das Onboarding und die Beratung von Kunden geht oder um neue Zahlungs- und Finanzierungsmethoden. Daraus ergeben sie vielfältige Themen wie die

digitale Identität oder die Nutzung von künstlicher Intelligenz und Blockchain zur Erhebung und Auswertung von Kundendaten.

Wissen mit kurzer Halbwertszeit

Angesichts der zunehmenden Digitalisierung lagern immer mehr Finanzinstitute Dienstleistungen und Datenmanagement an spezialisierte Anbieter aus. Mit Outsourcing geht erfahrungsgemäss viel Inhouse-Wissen verloren. Die Verantwortung für die ausgelagerten Dienste und Daten verbleibt jedoch bei der Bank, was sie verpflichtet, ausreichendes Know-how zu erhalten und sich Wissen anzueignen, um die Outsourcing-Risiken zu beurteilen.

Die Halbwertszeit von Wissen im Bereich IT/Digitalisierung ist ausgesprochen kurz. Und der Arbeitsmarkt fragt das Wissen oft nach, bevor die Ausbildungsinstitute entsprechende Lehrgänge entwickelt haben. Bis sie lanciert werden, sind die Inhalte beinahe schon überholt. Umgekehrt reicht es nicht aus, lediglich einen oder mehrere der zahlreich angebotenen Fintech-Anlässe zu besuchen, um das erforderliche Wissen zu erwerben.

Was dem Anspruch an die Agilität und die Inhalte der Wissensvermittlung besser gerecht wird, ist zum einen praxisorientiertes Lernen von den Besten respektive von den Vorreitern der Branche in öffentlichen Seminaren mit einem institutsübergreifenden Erfahrungsaustausch. Zum anderen bieten sich ergänzend massgeschneiderte Inhouse-Schulungen an, um den institutsspezifischen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Idealerweise leiten sich die Bildungsmassnahmen aus einer Gesamtstrategie ab, die die digitalen Kompetenzen definiert, die für die neuen und veränderten Funktionen notwendig sind – ob nun für den Verwaltungsrat, das Management oder die Fachleute in den verschiedenen Bereichen.

Daniela Stehli-Wiederkehr, Geschäftsführerin und Inhaberin der Fachschule für Bankwirtschaft.

Wille zur Problemlösung

Weshalb eine Unternehmensberater-Karriere im Finanzumfeld attraktiv ist.

RALPH KREIS

Gemäss der letzten Universum-Umfrage sind unverändert vier Banken und vier Beratungsunternehmen unter den fünfzehn beliebtesten Arbeitgeber für Business-School-Absolventen. Die Kombination – eine Beraterkarriere im Finanzumfeld – ist für viele ambitionierte Talente daher besonders attraktiv.

Die Begeisterung ist nachvollziehbar, handelt es sich doch um einen dynamischen Sektor, in dem zentrale Themen unserer Zeit wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz und neue Wettbewerber für Herausforderungen sorgen und auf der Transformationsagenda ganz oben stehen. Sowohl Beratungen als auch Banken und Versicherungen bieten ein globales Umfeld und viele Möglichkeiten, die Zukunft mitzugestalten. Besonders spannend kann es werden, wenn der Arbeitgeber ein Zusammenspiel von klassischer Unternehmensberatung, Forensik, Restrukturierung und Digitalisierung bietet. So können Entwicklungen aus unterschiedlichen Perspektiven miterlebt und mitgestaltet werden. In dieser Umgebung ist nicht nur die Lernkurve besonders steil, sondern auch die Befriedigung gross, Kunden in einer kritischen Situation geholfen zu haben.

Die eine Karriere gibt es nicht

Die eine Beraterkarriere im Finanzumfeld gibt es jedoch nicht, schon weil Aufgaben und Schwerpunkte sehr unterschiedlich sind. AlixPartners ist auf besonders heikle Situationen und Projekte fokussiert, die die Zukunft eines Unternehmens massgeblich beeinflussen. Unternehmen werden nicht nur in der Ergebnisverbesserung oder bei Restrukturierungen und der IT-Transformation unterstützt, sondern auch bei forensischen Untersuchungen, im Interim Management und als Experten vor Gericht.

Im Gegensatz zu anderen, die ihre Berater direkt von der Universität einstellen, suchen wir Mitarbeitende, die je nach Bereich mindestens vier bis acht Jahre einschlägige Berufserfahrung haben. Es sind daher fast ausschliesslich Berater im Einsatz, die sowohl als Führungskräfte als auch als Consultants

erprobt sind. Die Kombination von Industrie- und Beratungserfahrung hat den Vorteil, dass Mitarbeitende Projekte von A bis Z begleiten können, bringen sie doch das analytische Werkzeug der Beratung und den Pragmatismus der Linienverantwortung mit.

Wandel ist das tägliche Brot

Auch wenn es den einen allein seligmachenden Weg nicht gibt, kommt es doch auf einige Erfolgsfaktoren an: Wichtig sind Leidenschaft für die Branche und nachweisliche Erfolge im gewählten Feld. Dazu kommen Interesse an grossen Zusammenhängen und der Wille, sich schnell in die Situation des Kunden einzuarbeiten, seine Probleme zu erfassen und zu strukturieren. Beratung ist kein akademisches Glasperlenspiel, Kunden stehen oft unter enormem Druck und erwarten rasch Resultate. Der Wille zur Problemlösung ist das oberste Gebot.

Berater müssen sich in einem sich rasant ändernden Umfeld wohlfühlen, offen für unterschiedliche Firmenkulturen sein und bereit, international zu arbeiten. Wandel ist ihr tägliches Brot; wer keinen Spass an Veränderung hat, ist als Berater fehl am Platz. Die Kundenanforderungen steigen stetig; Berater müssen sich oft in Situationen bewähren, die für den Kunden äusserst kritisch sind und höchste Priorität haben. In der digitalisierten Welt gerät die Low-Value-Beratung unter Druck, während der Anspruch an Qualität und Erfahrung steigt.

Langfristig werden die Berater gewinnen, die sich fachlich spezialisieren, klassische Generalisten werden eher seltener gefragt sein. Der Beratungserfolg liegt zunehmend im Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen in schlagkräftigen Teams.

Beratung im Finanzumfeld ist also nicht nur für Business-School-Absolventen attraktiv. Glücklicherweise mit dieser Karriere werden all diejenigen, die nicht nur eine Passion für die Aufgabe mitbringen, sondern auch Lust auf Veränderung und die Fähigkeit, unter Druck zur Hochform aufzulaufen.

Ralph Kreis, Senior Director Financial Services, AlixPartners, Zürich.