

AUSBlick BANKING

Welche Themen den Arbeitsmarkt
dieser Branche bewegen (werden).

Inhaltsangabe

1.0	Einleitung	3
2.0	Branchenentwicklung	4-5
3.0	Herausforderungen	6-9
4.0	Ausblick auf den Arbeitsmarkt	10-14
5.0	Ihre Ansprechpartner	15

Impressum

Herausgeber	Hays Frank Schabel Willy-Brandt-Platz 1-3 68161 Mannheim
Autoren	Margaretha Hamm Kathrin Möckel
Gestaltung	Simon Wolf, Hays
Druck	Kraft Premium GmbH, Ettlingen
Auflage	3.000

1.0 EINLEITUNG

Seit 2007 ist für die Kreditinstitute weltweit nichts mehr, wie es war: Der Beginn der Finanzmarktkrise, die zum Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers in den USA führte, brachte einen enormen Vertrauensverlust bei den Kunden mit sich.

Auch die deutschen Banken und Sparkassen sehen sich seit fast zehn Jahren einer ganzen Anzahl von Herausforderungen gegenüber, die sie vor immer neue Aufgaben stellen:

- **Digitalisierung:** Sie bedeutet viel mehr als nur das Umsetzen neuer Kommunikations- und Vertriebswege. Stattdessen müssen die Institute ihre gesamten Prozesse und Abläufe auf den Prüfstand stellen und an die neuen technischen Möglichkeiten anpassen.
- **FinTechs:** Die neuen Technologien vereinfachen den Markteintritt für junge Start-ups, die einzelne Bereiche der Wertschöpfungskette der traditionellen Banken herausgreifen. Allerdings sind sie nicht unbedingt Wettbewerber der Kreditinstitute, sondern können auch deren Services und Produkte als Kooperationspartner anreichern.
- **Margendruck:** Die weltweit niedrigen Zinsen machen es für die Banken und Sparkassen immer schwieriger, mit der Vergabe von Krediten Geld zu verdienen. Sie stehen daher vor der Aufgabe, neue Ertragsquellen zu erschließen.
- **Regulierung:** Eine fast unüberschaubare Menge neuer regulatorischer Anforderungen setzen die Banken unter Druck. Die Umsetzung der Vorschriften bindet nicht nur viele finanzielle und personelle Ressourcen, sondern wirkt sich auch auf das Geschäftsmodell der Institute aus.
- **Kostensenkung:** Um weiter rentabel zu sein, müssen die Banken und Sparkassen ihre Kosten heute mehr denn je im Griff haben. Das versuchen sie mit Personalabbau, der Aufgabe ganzer Geschäftsfelder, der Auslagerung einzelner Bereiche sowie der Einführung effizienter Prozesse zu erreichen.

In der Folge wurden Jahrzehnte der Deregulierung abgelöst von einer bisher unbekanntenen Regulierungswelle. Und das ebenfalls 2007 vorgestellte erste iPhone führte zu einer massiven Veränderung des Kommunikationsverhaltens und beschleunigte den technologischen Wandel.

Alle diese Veränderungen wirken sich natürlich auch auf den Arbeitsmarkt und die Anforderungen an die Mitarbeiter aus:

- **Kompetenzen:** Statt nach reinem Fachwissen und Branchenerfahrung suchen die Kreditinstitute verstärkt nach Mitarbeitern, die den Blick über den Tellerrand wagen und bereit sind, sich auf ständige Veränderungen einzulassen.
- **Weiterbildung:** Um die Mitarbeiter fit für die Zukunft zu machen, fordern die Institute nicht nur ständige Lernbereitschaft, sondern bieten ihren Mitarbeitern auch viele Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung.
- **Mitarbeiterführung:** Eine der größten Veränderungen findet bei den Führungskräften statt. Denn deren Rolle ändert sich im Augenblick radikal. Bisher starre Hierarchien werden aufgehoben, die Führungskraft mehr und mehr zum Moderator.
- **Arbeitsteilung:** Gerade kleinere und mittlere Kreditinstitute lagern verstärkt einzelne Funktionen und ganze Bereiche aus, um dadurch ihre Kosten zu senken und mehr Effizienz zu erreichen. Bei den Dienstleistern sind dann Spezialisten gefragt, die teilweise auch hochkomplexe Aufgaben für ihre Mandanten erledigen.
- **Projektarbeit:** Die sich ständig wandelnden Anforderungen können die Banken und Sparkassen nur erfüllen, wenn sie erfahrene Mitarbeiter auf Zeit einsetzen. Denn oftmals verfügen die Institute nicht über die notwendigen Kompetenzen im eigenen Haus.

2.0 BRANCHENENTWICKLUNG

„Banken blicken nach wie vor pessimistisch in die Zukunft“: So lautet einer der ersten Sätze der Trendstudie „Bank & Zukunft 2016“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

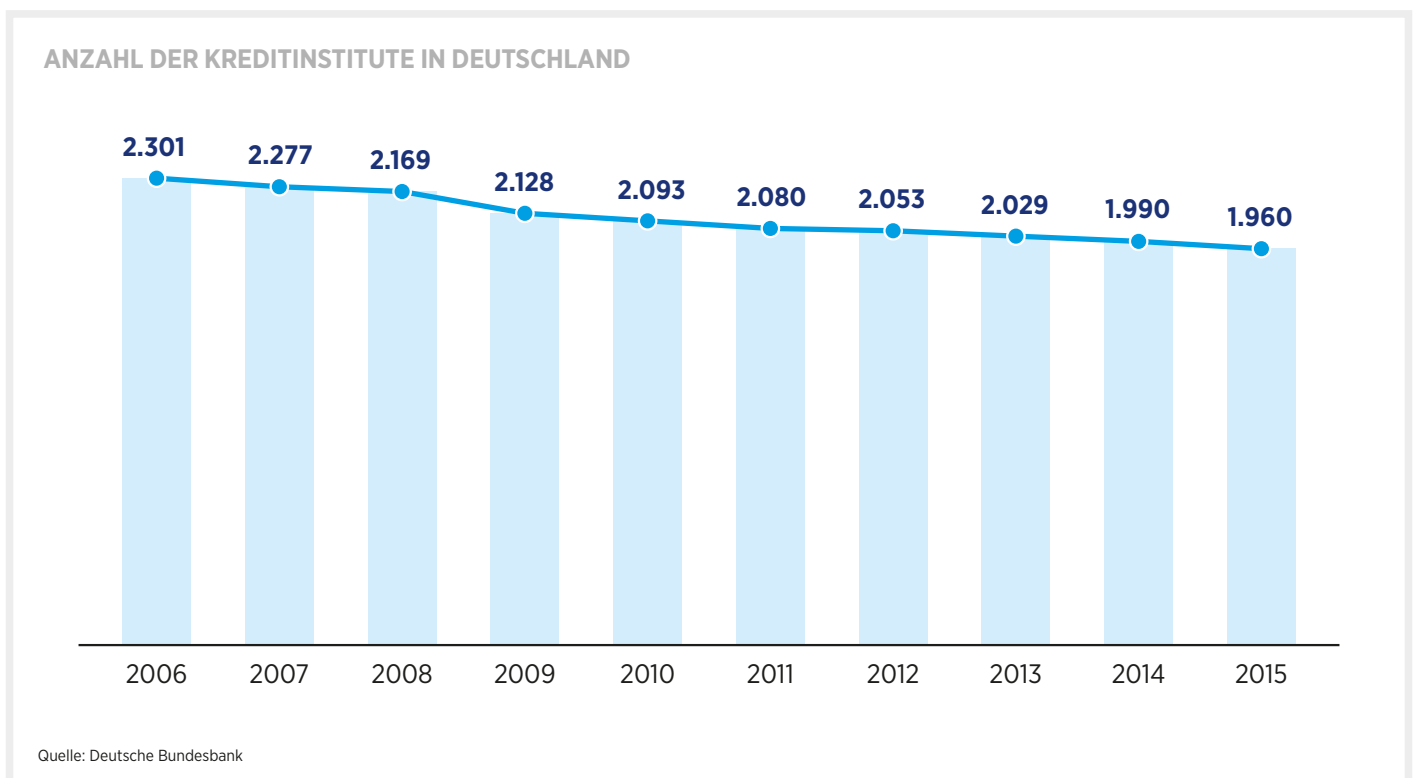
„Nach wie vor rechnen mehr als die Hälfte der Entscheidungsträger mit sinkenden Erträgen in den traditionellen Geschäftsfeldern in den kommenden Jahren“, so die Studie. Nur 20 Prozent der befragten Vorstände, Entscheider und Führungskräfte in Geschäftsbanken, Sparkassen und Genossenschaftsinstituten rechnen mit einer positiven Geschäftsentwicklung in den kommenden vier Jahren, immerhin 28 Prozent mit einer gleichbleibenden.

Für die Experten des Fraunhofer IAO ist damit klar: „Sofern in naher Zukunft keine grundlegenden Änderungen in den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen stattfinden werden, ist mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass sich die Ertragsrückgänge in vielen Bereichen des Bankgeschäfts weiter fortsetzen werden.“ Das wiederum hat massive Auswirkungen auf die gesamte Branche, die einzelnen Institute und nicht zuletzt

auf ihre Mitarbeiter. Bereits seit Jahren sinkt die Zahl der Kreditinstitute in Deutschland. Gab es laut Bundesbankstatistik 2005 noch 2.344 selbständige Kreditinstitute in der Bundesrepublik, so hat sich diese Anzahl in den letzten Jahren auf unter 2.000 Banken und Sparkassen verringert.

Und dieser Trend wird anhalten. Branchenkenner rechnen für das kommende Jahr mit rund 20 bis 30 Fusionen im Sparkassensektor. Und auch bei den Volks- und Raiffeisenbanken, die mit derzeit gut 1.000 Instituten die zahlenmäßig größte Bankengruppe in Deutschland darstellen, sind weitere Fusionen geplant. Aktuell haben im Genossenschaftsverbund zwei Großfusionen für neue Strukturen gesorgt. So haben sich die beiden Rechenzentralen im Sommer 2015 zur Fiducia & GAD IT AG zusammengeschlossen und durch die Fusion von WGZ Bank und DZ Bank entstand eine gemeinsame Zentralbank für alle Kreditgenossenschaften in Deutschland.

Mit der schrumpfenden Anzahl der Kreditinstitute verringerte sich auch die Zahl der Beschäftigten im Kreditgewerbe.



Waren 2006 noch über 680.000 Personen bei den Banken und Sparkassen beschäftigt, sank ihre Zahl bis Ende 2015 um rund 60.000 auf nur noch knapp 630.000. Dabei gab es allerdings massive Unterschiede in den Bankengruppen.

Am stabilsten entwickelten sich die Zahlen bei den Genossenschaftsbanken. Hier ging die Zahl der Beschäftigten in den vergangenen zehn Jahren gerade einmal um 6.000 Personen zurück. Bei den privaten Banken und Bausparkassen war der Rückgang dagegen mit etwa 23.000 Personen von 202.000 im Jahr 2007 auf knapp 179.000 Ende 2015 prozentual am höchsten.

Während die Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf Grund ihrer Eigentümerstruktur und ihrer Verwurzelung in der Region in der Regel auf aktiven Stellenabbau verzichten und auf die natürliche Fluktuation setzen, wird gerade bei den Geschäftsbanken der Personalabbau auch in den kommenden Jahren forciert. So gab die Deutsche Bank Anfang Oktober 2016 bekannt, dass sie zusätzlich zum bereits angekündigten Abbau von 3.000 Jobs im Privatkun-

dengeschäft weitere 1.000 Stellen in anderen Bereichen in Deutschland – vor allem in Verwaltungsfunktionen – streichen will.

Auch die Commerzbank hat Ende September 2016 im Rahmen ihrer neuen Strategie „Commerzbank 4.0“ bis 2020 den Abbau von rund 9.600 Vollzeitkräften angekündigt. Gleichzeitig sollen etwa 2.300 neue Stellen in Wachstumsfeldern entstehen.

„Der Stellenabbau ist ein tiefer Einschnitt und ein schmerzhafter Prozess für die Bank und jeden Betroffenen“, sagte Martin Zielke, Vorsitzender des Vorstands der Commerzbank, bei der Veröffentlichung der Strategiepläne. „Die anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen verlangen ein mutiges Umdenken und eine echte Transformation der Bank. Wir konzentrieren uns ausschließlich auf unsere Stärken, automatisieren unsere Prozesse und legen so die Grundlage für profitables Wachstum bei geringeren Kosten.“

BESCHÄFTIGTE IM KREDITGEWERBE

Per 31.12.	Private Banken und Bausparkassen	Sparkassen	Landes-/Förderbanken, öffentl. Bausparkassen, Spezialinstitute	Volks- und Raiffeisenbanken, Sparda-Banken	Gesamtes Kreditgewerbe	Bundesbank
2006	199.850	257.000	57.300	167.150	681.300	12.250
2007	202.400	253.700	57.880	166.470	680.450	11.650
2008	201.000	251.400	57.500	165.100	675.000	11.300
2009	192.850	249.600	56.600	163.950	663.000	11.150
2010	189.700	248.150	56.500	163.350	657.700	11.050
2011	187.150	245.950	56.600	163.850	653.550	10.850
2012	183.100	244.900	55.400	165.550	648.950	10.800
2013	180.750	244.000	54.700	166.100	645.550	10.800
2014	180.900	240.100	54.000	165.050	640.050	10.850
2015	178.600	233.700	53.050	161.800	627.150	11.000

Quelle: AGV Banken

3.0 HERAUSFORDERUNGEN

Digitalisierung, Niedrigzinsen, Regulierung: Das ist der Dreiklang, der die Herausforderungen der Kreditwirtschaft in Deutschland und weltweit schon seit Jahren beschreibt. Die Institute stehen vor der Aufgabe, moderne Technologien einzuführen, um nicht von neuen Mitbewerbern abge-

hängt zu werden. Sie müssen gleichzeitig mit niedrigeren Erträgen auf Grund sinkender Margen leben und werden von den Aufsichtsbehörden und Gesetzgebern gezwungen, große Summen in die Umsetzung immer neuer regulatorischer Vorgaben zu investieren.

3.1 Digitalisierung

„Digitalisierung im Banking bedeutet, Geschäfts- und IT-Prozesse mithilfe relevanter Daten und geeigneter IT-Systeme über alle Kundenkanäle hinweg zu unterstützen und zu automatisieren“, so beschreibt das Marktforschungsunternehmen Lünendonk in seinem Branchendossier „Banken – Den digitalen Wandel gestalten“ eine der größten Herausforderungen, vor denen die Kreditinstitute im Augenblick stehen. Denn die neuen Technologien verändern nicht nur die Kommunikation der Banken mit ihren Kunden, sondern wirken sich auch auf die Prozesse in den Unternehmen aus.

Allerdings haben viele traditionelle Banken noch immer keine klare Digitalisierungsstrategie. Sie sehen lediglich die

Notwendigkeit der Neugestaltung der Kommunikationswege zum Interessenten oder Kunden und bieten ihnen zusätzlich webbasierte Dienstleistungen oder mobile Apps an. Doch das wird auf Dauer nicht ausreichen.

„Eine Digitalisierungsstrategie, die eine Bank erfolgreich und nachhaltig in das digitale Zeitalter führen soll, muss die komplette digitale Transformation des jeweiligen Bankenbetriebsmodells betrachten“, so die Lünendonk-Experten. „Betroffen sind demnach sämtliche internen und externen Unternehmensbereiche. Und auch die IT verändert sich dadurch massiv, insbesondere die Art ihrer Leistungserbringung und ihre Zusammenarbeit mit Fachabteilungen.“

BANKEN MÜSSEN SICH AN DEN DIGITALEN WANDEL ANPASSEN

Strategie	Organisation	IT	Unternehmenskultur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologische Entwicklungen kontinuierlich beobachten ▪ Auf veränderte Kundenanforderungen reagieren und bisherige Strategien überdenken ▪ Digitale Themen für Unternehmenserfolg priorisieren und Geschäftsmodelle anpassen ▪ Beteiligungen an Start-ups, um Know-how aufzubauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatisierungsgrad maximieren und manuelle Tätigkeiten durch Software ergänzen bzw. ersetzen ▪ Interne Barrieren zwischen Business und IT auflösen und Digitalisierungsteams bilden ▪ Zwei IT-Organisationen aufbauen: Business-IT zur Unterstützung der Fachbereiche beim digitalen Wandel sowie Support-IT für den Betrieb der Rechenzentren und Basis-Applikationen ▪ Übertragung der Digitalisierungsstrategie und -umsetzung an CIO und Business im Sinne einer integrierten Demand-/Supply-Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT-Kompetenz in den Fachbereichen aufbauen und Business-Kompetenz in der IT-Abteilung ▪ Integration der digitalen Technologien in die bestehenden IT-Systeme wird zum kritischen Erfolgsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektkultur verändern ▪ Mitarbeiter befähigen und ermutigen, eigene Ideen zur Digitalisierung einzubringen ▪ Innovations-Labs innerhalb des Unternehmens schaffen und fördern ▪ Von Start-ups Innovationsfähigkeit lernen ▪ Bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle wie ein Start-up denken

Quelle: Lünendonk

3.2 FinTechs

Die Digitalisierung verändert jedoch nicht nur die Vertriebswege und Prozesse der Banken und Sparkassen, sie ermöglicht auch jungen Start-ups, sogenannten FinTechs, den Markteintritt. „FinTechs sind keine Eintagsfliegen“, erklären die Experten der Unternehmensberatung Pass IT-Consulting in ihrer Studie „Das FinTech-Universum 2015“. „Sie haben Ideen, die sie in die Lage versetzen, das Finanzdienstleistungsbusiness nachhaltig und sichtbar zu verändern.“

Doch nicht jedes FinTech ist automatisch ein Angreifer, der eine bereits in ähnlicher Form bestehende Banklösung ersetzt. In vielen Fällen sind sie potenzielle Kooperationspartner, die durch ihre Lösungen die Kreditinstitute bei ihrer digitalen Transformation unterstützen. Allerdings stehen die Banken und Sparkassen vor der großen Herausforderung, den direkten Kontakt zum Kunden nicht an

die jungen Start-ups abzugeben. „Im Grunde ist es schon heute, zumindest im Retail-Bereich, möglich, die gesamten Bedürfnisse über FinTechs abzubilden“, erklärt Dr. Ralph Jakob, Wissenschaftlicher Direktor des PFI Private Finance Institut an der EBS Business School. „Dann hat der Kunde de facto ein Smartphone voller Apps mit lauter singulären Kanälen.“

Wenn es ein Anbieter schafft, verschiedene Apps im Sinne eines Integrators auf einer Plattform zu managen beziehungsweise die verschiedenen Anbieter und Daten integriert sowie aktiv Drittangebote einbindet, dann hat dieser wiederum den originären Kundenkontakt.“ Und genau dafür seien die Kreditinstitute prädestiniert. „Es war ja schon immer der Anspruch der Universalbanken, für möglichst viele verschiedene Bereiche der Ansprechpartner der Banken zu sein“, so Jakob.

WIE FINTECH-SERVICES BANKLEISTUNGEN ERSETZEN UND ERGÄNZEN

SUBSTITUT

- Mobile Payment
- Realtime Payment
- KMU-Unternehmenskredite
- Cash-Online-Payment
- Payment inkl. Kassensystem

- **Customer-Service-Automatisierung**
(Substitut für Call-Center-Leistungen)
- **Big-Data-Roaming**
(Substitut klassischer Ratingagenturen)
- **Portfoliomanagement**
(Kann Bankangebote substituieren oder anreichern)
- **Video-Legitimierung und Authentifizierung**
(Klassische Methoden werden substituiert)

ANREICHERUNG

- Private Finanzplanung
- Customer Journey
- Factoring
- Forderungsversteigerung
- Abrechnungsautomatisierung

Quelle: Das FinTech-Universum 2015, Pass IT-Consulting

3.3 Niedrigzinsen/Margendruck

Bereits seit mehreren Jahrzehnten fallen die Zinssätze für Anlagen und Kredite kontinuierlich. Beschleunigt wurde diese Entwicklung nach dem Beginn der Finanzmarktkrise 2007. Damit sinken jedoch auch die Margen der Sparkassen. Es wird für sie immer schwieriger, mit ihrem eigentlichen Kerngeschäft – der Hereinnahme von Anlagegeldern und der Ausgabe von Krediten – ausreichend Geld zu verdienen.

Die Auswirkungen des Niedrigzinsumfelds würden mittel- bis langfristig insbesondere die kleinen und mittelgroßen Institute treffen, warnte denn auch Andreas Dombret, der im Bundesbankvorstand für die Banken- und Finanzaufsicht zuständig ist, bei der Vorstellung des Finanzstabilitätsberichts 2016 Mitte November: „Bei der Ertragskraft der Banken steht die Ampel auf Dunkelgelb mit der Gefahr, auf Rot umzuschalten.“

3.4 Regulierung

Von A wie AnaCredit über M wie MiFid II und MaRisk bis W wie Wohnimmobilienkreditrichtlinie: Die Liste der Regulierungsvorhaben, die nationale und internationale Aufsichtsbehörden und Gesetzgeber in den vergangenen acht Jahren auf den Weg gebracht haben, ist lang.

„Zwar wächst sowohl in der EU-Kommission als auch im Europäischen Parlament und in der deutschen Debatte die Einsicht, dass Regulierung schlanker, zielsicherer und passgenauer werden muss“, erklärte Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands, in einem Impulsreferat beim SZ-Finanztag zum Thema „Wie Sparkassen der Regulierung begegnen“. „Stand heute ändert das aber für die Sparkassen in der Praxis wenig. Denn erstens ist die Kommission nicht der einzige Quell neuer Regulierung. Und zweitens hat alleine die europäische Bankenaufsicht (EBA) im Jahr 2015 rund 450 Einzelvorhaben auf den Weg gebracht.“

All das bindet viele personelle und finanzielle Kapazitäten bei den Kreditinstituten. So berichten Sparkassenvorstände,

dass sie an die 70 Prozent ihrer Arbeit inzwischen auf die Bewältigung regulatorischer Aufgaben verwenden müssen. Doch damit nicht genug. Auch die Geschäftsmodelle werden durch immer neue Vorschriften und Vorgaben massiv beeinflusst – beispielsweise haben sich einige Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf Grund der stark gestiegenen Anforderungen an die Dokumentation von Beratungsgesprächen inzwischen aus der Wertpapierberatung zurückgezogen.

„Ein solches reduziertes Angebot in der Anlageberatung sowie die Tendenz zum Spezialistentum betreffen direkt einen Großteil der Privatkunden“, erklären die Autoren der Studie „Abschätzung der kumulierten Effekte von Finanzmarktregulierungen am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken“ des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft der Ruhr-Universität Bochum. „Sofern sich darüber hinaus vereinzelt Banken aus dem gewerblichen Geschäft mit größeren Unternehmen zurückziehen, sind diese beispielsweise dazu gezwungen, sich alternative Finanzierungspartner und -quellen zu suchen.“

3.5 Kostensenkung

Geringere Erträge, unumgängliche Investitionen in die Umsetzung regulatorischer Vorschriften und die Notwendigkeit, die Digitalisierung voranzutreiben, zwingen die Banken und Sparkassen dazu, ihre Kosten sehr genau im Blick zu behalten. Denn die Eigenkapitalrendite ist in den meisten Institutsgruppen viel zu gering. „Der Blick auf die Profitabilität der Branche zeigt überdeutlich, dass die deutschen

Banken sich weiterhin in einer herausfordernden Lage befinden“, so die Unternehmensberatung Bain & Company in ihrer Studie „Deutschlands Banken 2015: die 25-Milliarden-Ergebnislücke“. „Nach wie vor verdienen nur knapp sechs Prozent der Kreditinstitute ihre Eigenkapitalkosten.“ Die Eigenkapitalrendite nach Steuern lag im Schnitt bei 2,1 Prozent – bei Kosten von durchschnittlich 7,7 Prozent.

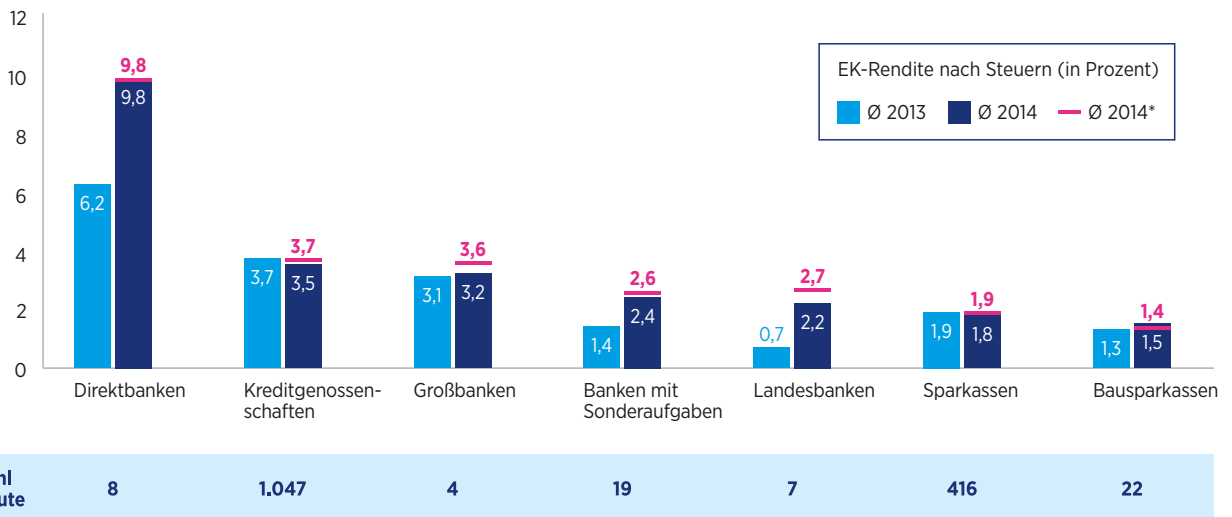
3.6 Auswirkungen auf das Personalmanagement

Die großen Herausforderungen, denen sich die Kreditinstitute derzeit stellen müssen, wirken sich auch auf das Personalmanagement aus. Bestehende Mitarbeiter müssen fit gemacht werden für die Veränderungen und neuen Herausforderungen. Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an die neu zu rekrutierenden Mitarbeiter. So sind derzeit mehr denn je IT-Spezialisten gefragt. Der Hays-Banking-Fachkräfte-Index für das zweite Quartal 2016 zeigt für diese Berufsgruppe im Vergleich zum Vorjahr einen Anstieg um 29 Punkte auf einen Indexstand von jetzt 139 Punkten. Gesucht sind derzeit vor allem Anwendungsentwickler – was sicherlich auf die fortschreitende

digitale Transformation zurückzuführen ist. Sie schlägt sich ebenfalls in einer konstanten Nachfrage nach Sales- und Marketing-Experten nieder. Wobei derzeit allerdings überwiegend Produktmanager gesucht werden.

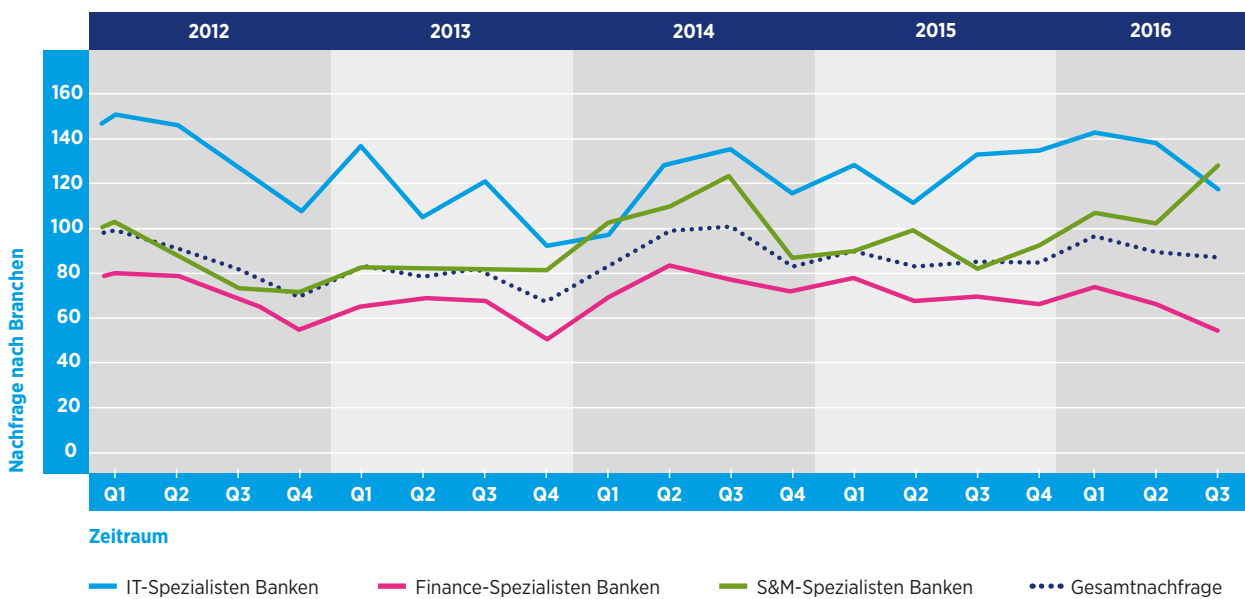
Überraschend ist jedoch die rückläufige Nachfrage nach Finance-Spezialisten. Gerade für Risikomanager und Auditoren werden derzeit relativ wenige Stellen ausgeschrieben. Das kann allerdings auch die Folge der im Jahr 2014 stark gestiegenen Nachfrage sein. Die Banken und Sparkassen bauten ihren Bereich Compliance damals deutlich aus und sind daher hier inzwischen personell gut aufgestellt.

EIGENKAPITALRENDITE NACH INSTITUTSGRUPPEN (AUSWAHL)



Anm.: Bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS
 *EK-Rendite 2014 basiert auf konstanter EK-Quote aus 2013 - Quellen: Hoppenstedt, Jahresabschlüsse, Bain-Analyse.

BANKEN SUCHEN WENIGER FACHKRÄFTE



Quelle: Hays-Fachkräfte-Index für Banking

4.0 AUSBLICK AUF DEN ARBEITSMARKT

„Der Alptraumberuf des Bankers erfindet sich neu“, so überschrieb die WirtschaftsWoche vor wenigen Monaten einen Beitrag über das veränderte Berufsbild der Mitarbeiter bei Banken und Sparkassen. „Zukunft haben solche Banker, die sich dem Wandel der Branche stellen.“ Und das muss nicht unbedingt bedeuten, dass der Arbeitgeber weiterhin ein Kreditinstitut ist. Auch die neuen FinTechs suchen nach Mitarbeitern mit Banking-Wissen.

„Gestalte heute das Banking von morgen“, wirbt beispielsweise N26, FinTech mit Banklizenz, um neue Mitarbeiter. „Die Arbeit bei N26 ist sinnstiftend. Wir mischen die Bankenlandschaft auf, indem wir Banking so einfach wie möglich gestalten.“ Ähnlich klingt es bei Vaamo, einem Anbieter automatisierter Geldanlage: „Du willst ganz vorne mit dabei sein, wenn es darum geht, eine der größten Industrien grundlegend zu verändern? Werde Teil unseres Teams und hilf mit, die Finanzindustrie zu revolutionieren!“ und der Kreditmarktplatz smava wirbt mit dem Slogan „Lass dich nicht aufhalten! Revolutioniere mit uns die Finanzwelt“ um neue Mitarbeiter.

„Es wird zunehmend schwierig, neue Mitarbeiter zu rekrutieren, da die Branche insgesamt an Attraktivität verloren hat. Als traditionsreiche Privatbank tun wir uns allerdings im Vergleich deutlich leichter. Mit unseren Werten, unserer klaren Geschäftsausrichtung sowie der Kontinuität in der Belegschaft unterscheiden wir uns wohltuend von anderen Instituten.“

Birgit Kießler, Leiterin der Personalabteilung, B. Metzlerseel. Sohn & Co.

Allerdings haben die traditionellen Kreditinstitute schon alleine auf Grund ihrer Größe und Bekanntheit gegenüber den meist kleinen Start-ups nach wie vor Vorteile bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. So finden sich laut dem Trendence-Absolventenbarometer 2016 mit der Deutschen Bank auf Platz 27, der Investmentbank Goldman Sachs auf Rang 36, der Sparkassen-Finanzgruppe auf Platz 55 und der DZ Bank auf Rang 95 noch immer die großen

Namen der Branche auf der Wunschliste der Absolventen von wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftsnahen Studiengängen.

Kompetenzen

Mit der Veränderung an den Geschäftsmodellen der Kreditinstitute ändern sich auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter. „Wer als Bank die Agilität, Innovationsfähigkeit und Customer Experience im digitalen Zeitalter verbessern will, muss das Silodenken aufbrechen“, erklären die Autoren der Studie „Banken im digitalen Wandel“ von Pierre Audoin Consultants und Hays. Daher werden heute Generalisten mit branchen- und themenübergreifender Erfahrung vielfach den Themen- oder Branchenspezialisten vorgezogen. Zudem beschäftigen immer mehr Institute lieber Absolventen, die bei der Adressierung neuer Themen mit frischem Wissen aufwarten, als erfahrene Experten. Denn „der neue, unverbrauchte Blick auf die Anforderungen der Digitalisierung wird den jüngeren Mitarbeitern eher zugetraut“, so die Studie.

Zu den zentralen Kompetenzen, die die Banken und Sparkassen heute von ihren Mitarbeitern erwarten, gehören die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sowie die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. „In der Praxis lassen viele Mitarbeiter diese Bereitschaft allerdings vermissen“, so ein Ergebnis der Hays-Studie. „Gleichzeitig scheint die Fähigkeit vieler Mitarbeiter, über den Tellerrand zu blicken, wenig ausgeprägt.“ Das sei allerdings auch nicht verwunderlich. „Ein Großteil der heutigen Bankmitarbeiter war schließlich jahrelang dazu angehalten, sich auf spezielle Aufgabenbereiche zu fokussieren und vorgegebene Routinen einzuhalten.“

„Genau wie man mit den Kunden über deren Bedürfnisse reden sollte, sollte man auch mit den Mitarbeitern über deren Vorstellungen sprechen“, erklärt Ralf Sterck, Key Account Manager beim HR-Softwarehersteller Veda. „In der heutigen Zeit sind eine höhere Agilität und eine andere Struktur notwendig, die es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Fähigkeiten auch wirklich einzusetzen.“ Wenn nicht allen Mitarbeitern transparent sei, wohin die Reise gehen solle, sei es schwer, die vorhandenen Potenziale für neue Geschäftsfelder und Ziele einzusetzen.

WO LIEGEN DIE PRÄFERENZEN BEI DER SUCHE NACH FACHKRÄFTEN?



Quelle: Hays-Studie „Banken im digitalen Wandel“

Fort- und Weiterbildung

Eine nach wie vor wichtige Möglichkeit, die Mitarbeiter in einer sich ständig ändernden Welt mit dem notwendigen Wissen zu versorgen, sind Fort- und Weiterbildungen. Davon machen die Banken und Sparkassen regen Gebrauch. So boten 2010 immerhin knapp 96 Prozent aller Unternehmen der Finanzwirtschaft – also auch Versicherungsunternehmen und freie Finanzdienstleister – Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter an, so das Statistische Bundesamt in seinem Report „Weiterbildung 2015“.

„Von unseren Mitarbeitern erwarten wir heute mehr denn je eine hohe Lernbereitschaft, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit. Um das zu erreichen, bieten wir unseren Mitarbeitern einen Perspektivwechsel an. Sie können dazu Einblick in andere Abteilungen der Bank – auch international – oder bei unseren Partner-

unternehmen gewinnen. Denn das Spezialistentum wird sich in Zukunft deutlich reduzieren.“

Claudia Peter, HR Manager, Triodos Bank

Mit jeweils rund 90 Prozent sind dabei Lehr- und Informationsveranstaltungen nach wie vor das beliebteste Weiterbildungsformat. Gefolgt von der Weiterbildung am Arbeitsplatz und dem selbstgesteuerten Lernen mit jeweils über 60 Prozent. Rund 55 Prozent der Mitarbeiter kommen dabei in den Genuss der Weiterbildungsangebote – und nutzen sie im Durchschnitt 31 Stunden jährlich.

Wollen die Banken und Sparkassen für die Zukunft gerüstet sein, ist es allerdings notwendig, gerade Formate, die den Mitarbeitern den Blick über den Tellerrand ermöglichen sowie die aktuell gefragten Kompetenzen fördern, verstärkt einzuführen.

Mitarbeiterführung

„Die Führungskräfte der Zukunft werden versierte konzeptionelle und strategische Denker sein, über absolute Integrität und intellektuelle Offenheit verfügen, neue Wege finden, um Loyalität zu schaffen, zunehmend heterogene und unabhängige Teams führen, die ihnen nicht immer direkt unterstellt sind, und zugunsten der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Organisation auf eigene Macht(ansprüche) verzichten müssen.“

Was die Experten der HayGroup in ihrer Studie „Führungskräfte für eine neue Welt – was die Zukunft von Führungskräften verlangt“ bereits 2011 für alle Branchen formulierte, gilt heute mehr denn je für das Führungspersonal der Kreditinstitute.

„Wir stellen unsere Führungskräfteentwicklung jetzt um und schauen zuerst, welche Persönlichkeit der jeweilige Mensch besitzt. Das ist auch für die Mitarbeiter spannend, denn sie lernen sich dadurch besser kennen. Es geht um einen Wechsel der Blickrichtung. Wir wollen wissen, wozu der Mitarbeiter tatsächlich in der Lage ist und wie wir ihn dann am besten einsetzen können.“

Dr. Wolfgang Wegel, Personalleitung, NBank

Besonders deutlich wird das in den IT-Abteilungen, in denen sich agile Methoden immer mehr durchsetzen, so die Studie „Agile Methoden“ von PPI. 37 Prozent der befragten Banken organisieren IT-Entwicklungsprojekte mittlerweile nach Scrum. 29 Prozent setzen auf Kanban. Beide Ansätze sorgen dafür, dass sich Softwarebestandteile auch zwischenzeitlich noch verändern lassen. Eine einsatzfähige Grundversion steht damit bereits nach Wochen zur Verfügung, nicht nach Monaten.

Die Banken läuten mit der Einführung agiler Methoden einen kulturellen Wandel ein. Ansätze wie Scrum und Kan-

ban bringen ihre eigenen Herausforderungen mit sich. Sie verlangen beispielsweise sich selbst organisierende Teams ohne klassische Führungskraft – ganz im Gegensatz zu den normalerweise hierarchisch strukturierten Kreditinstituten. „Viele Institute haben diesen Kulturschwenk noch vor sich oder befinden sich mittendrin: 37 Prozent der befragten Entscheider schätzen ihre Projektteams als Scrum-Experten ein, 49 Prozent haben die erste Qualifizierungsoffensive hinter sich. Lediglich elf Prozent stehen gerade am Anfang, ihre Entwickler in agilen Methoden zu schulen“, so die PPI-Experten.

Arbeitsteilung

„Der langfristige Trend zur Substitution von Personal durch Sachaufwand wird weiter anhalten“, schreiben die Experten von Bain & Company in ihrer Studie „Deutschlands Banken 2015“. Betrug der Anteil der Sachkosten 1980 noch 32 Prozent der Kostenpositionen, so nahm er bis 2000 auf immerhin 46 Prozent zu. „Bleibt der Trend bestehen, wird der Sachkostenanteil 2025 bei etwa 54 Prozent liegen.“ Das ist vor allem auf die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen, den Einsatz von Big Data und eine teilweise Auslagerung der Wertschöpfungskette zurückzuführen.

Bereits 2013 stellte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) fest, dass die größten Institute Deutschlands Auslagerungsquoten zwischen acht und 46 Prozent haben. „Und noch immer gibt es in beinahe jeder größeren Bank zahlreiche Tätigkeiten, die spezialisierte Dienstleister sowohl besser als auch günstiger erledigen könnten“, so Bain. Dabei geht es zwar in vielen Fällen um einfache Funktionen wie die Bestandsbearbeitung, den Zahlungsverkehr sowie die Wertpapierabwicklung, doch inzwischen werden auch komplexere Aufgaben wie die Personalabrechnung und das Facility Management ausgelagert.

Und gerade kleinere Sparkassen und Genossenschaftsbanken geben zudem Controlling-Aufgaben wie das Meldewesen an die zum jeweiligen Verbund gehörenden Service-dienstleister ab – und verzichten damit auf den Aufbau von Experten im eigenen Haus.

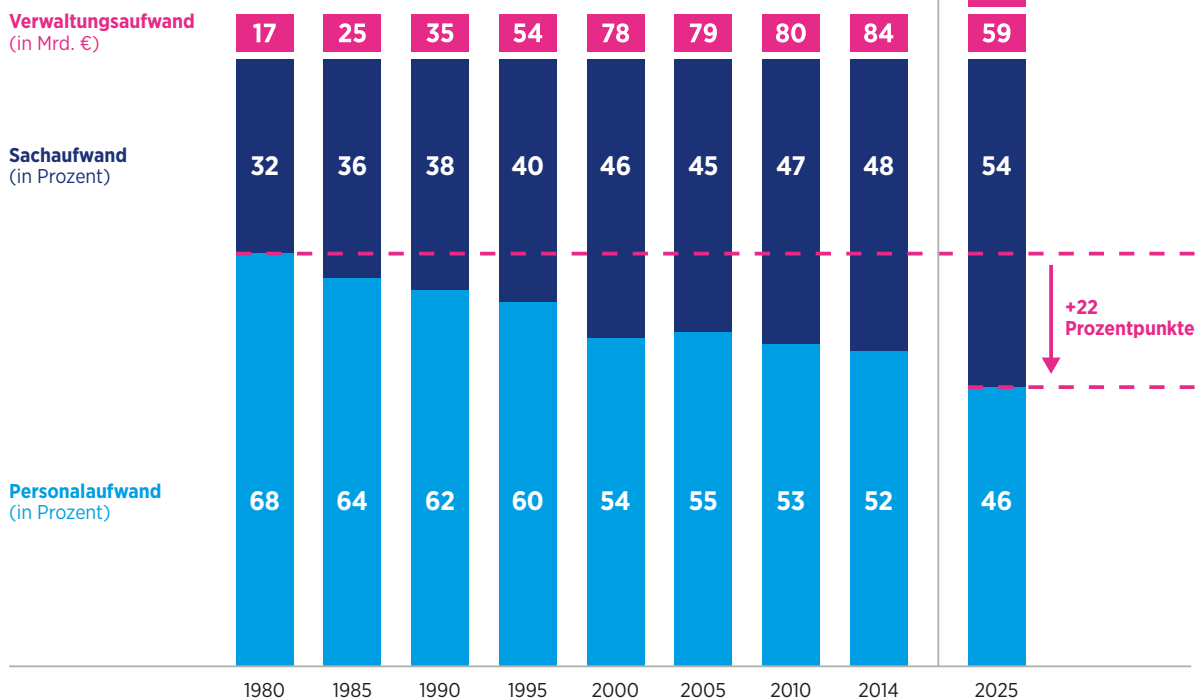
„Die zentrale Idee der virtuellen Fabrik der DSGF ist, dass wir alle Produktionsstandorte miteinander vernetzen und gleichzeitig Aufgaben in Kompetenz-Centern bündeln sowie von Spezialisten bearbeiten lassen. So ist die optimale Auslastung aller Kapazitäten unabhängig vom Auftragsort durch eine zentrale Steuerung möglich.“

Diese Standardisierung führt nicht nur zu konstant hoher Qualität, sondern auch zu erheblichen Skaleneffekten sowie Kostenvorteilen für alle Institute.“

Norbert Baumgärtner, Sprecher der Geschäftsführung,
DSGF Deutsche Servicegesellschaft für Finanzdienstleister

ANTEIL DES SACHAUFWANDS AM VERWALTUNGS-AUFWAND NIMMT SEIT 1980 ZU

Entwicklung aggregierter Verwaltungsaufwand



*Um Inflation bereinigt - Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse.

Projektarbeit

Um den steigenden Anforderungen an ihre Geschäftsmodelle schnell gerecht werden zu können, werden viele Banken in Zukunft verstärkt auf externe Spezialisten setzen.

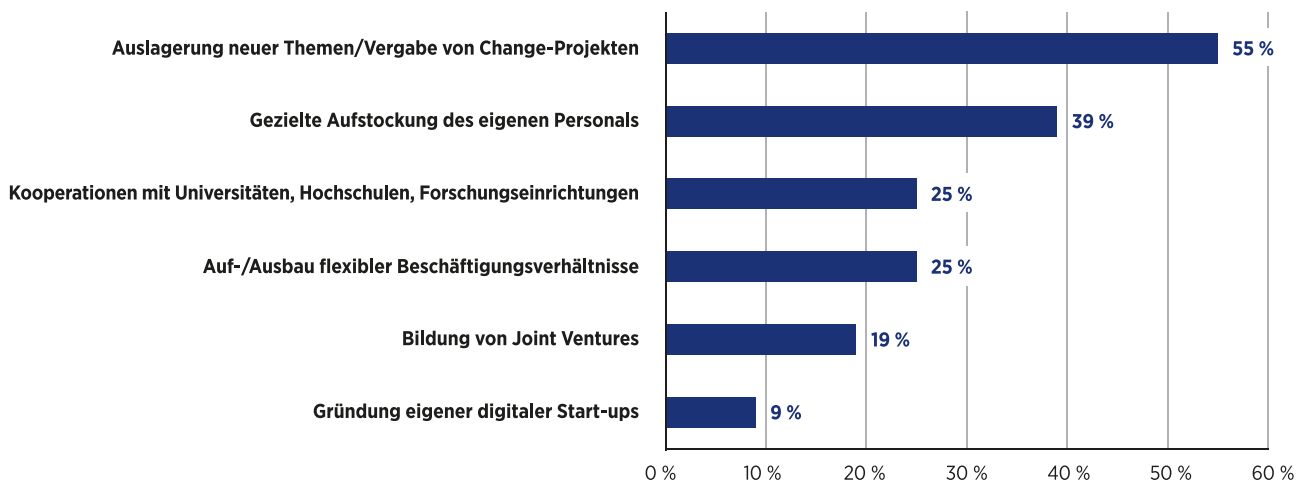
„Die Einbindung externer Fachkräfte beziehungsweise die Auslagerung dedizierter Aufgabenstellungen gestaltet sich bei projektwirtschaftlichen Strukturen in der Regel deutlich einfacher“, erklären die Autoren der empirischen Studie „Banken im digitalen Wandel“ von Pierre Audoin Consultants und Hays.

Tatsächlich kommen bereits heute in etwa 60 Prozent der Banken externe Dienstleister zum Einsatz. Zudem nutzen – so die Studie – Banken zu 13 Prozent Freiberufler und zu 18 Prozent Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung. Und der Anteil der externen Mitarbeiter dürfte weiter zunehmen. So steht ganz oben auf der Liste der Erfolg versprechendsten

Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs bei der Umsetzung digitaler Themen die Vergabe von Change-Projekten an externe Dienstleister.

Für eine Auslagerung von Projekten aus dem Bereich Digitalisierung, aber auch für die Umsetzung regulatorischer Anforderungen spricht zudem, dass viele Banken und Sparkassen nicht über die notwendigen Kompetenzen in den eigenen Reihen verfügen. „Immerhin 45 Prozent der Führungskräfte in den Banken betrachten externe Mitarbeiter oder Dienstleister als strategische Berater oder gar als Innovationstreiber bei der Umsetzung neuer Themen“, so die Studie. Aus dieser Perspektive scheine ein verstärkter Einsatz der Externen die internen Optimierungsbemühungen sehr gut zu ergänzen.

ERFOLG VERSPRECHENDE SOURCING-STRATEGIEN



Quelle: Hays-Studie „Banken im digitalen Wandel“

5.0 IHRE ANSPRECHPARTNER



Amra Ljaic
Bereichsleiterin
IT Banking

T: +49 69 300882 1201
E: amra.ljaic@hays.de



Katharina Nischik
Expert Contracting
Fachbereiche Banking

T: +49 621 1788 1754
E: katharina.nischik@hays.de



Weitere Infos zur Studie „Banken im digitalen Wandel“ und zum aktuellen HR-Report 2017 finden Sie unter hays.de/studien

Hays

Willy-Brandt-Platz 1-3

68161 Mannheim

T: +49 621 1788 0

F: +49 621 1788 1299

info@hays.de

www.hays.de

Unsere Niederlassungen

finden Sie unter

www.hays.de/standorte

© Hays plc, 2017. HAYS, die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche, Recruiting Experts Worldwide, das Logo Hays Recruiting Experts Worldwide und Powering the World of Work sind eingetragene Markenzeichen der Hays plc. Die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche sind Originaldesigns, die in vielen Ländern geschützt sind. Alle Rechte vorbehalten.