

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich Finanzdienstleistungen

Befragung der Arbeitgeber zur Nachfrage nach Arbeitskräften

Juli 2003

Daniel Breitenmoser, Erika Meins

AMOS A
Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug

in Zusammenarbeit mit

- **Verband Zürcherischer Kreditinstitute**
- **Schweizerischer Versicherungsverband**
- **Schweizerischer Bankpersonalverband**
- **Kaufmännischer Verband Schweiz**

Die Berichterstattung über das Projekt „Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich der Finanzdienstleistungen“ umfasst neben dem vorliegenden Arbeitsbericht noch einen zusammenfassenden Schlussbericht und folgende Arbeitsberichte, welche im Internet unter www.amosa.net abrufbar sind:

- Analyse der offenen Stellen – eine Momentaufnahme
- Das Profil der Stellen Suchenden – eine Momentaufnahme
- Die Erfahrungen der RAV-Beratenden aus der Vermittlungstätigkeit

Projektorganisation

Auftraggeber

Verband Schweizerischer Arbeitsämter, Regionalgruppe Ostschweiz:
Kantonales Arbeitsamt Appenzell Ausserrhoden
Arbeitsamt des Kantons Appenzell Innerrhoden
Kantonales Arbeitsamt Glarus
KIGA Graubünden
Arbeitsamt des Kantons Schaffhausen
Amt für Arbeit des Kantons St.Gallen
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
sowie
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau
Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug

Steuerungsausschuss

Dr. Hans-Peter Burkhard, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Dr. Hermann Engler, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau
Susanne Erdös, Kaufmännischer Verband Schweiz Zürich
Paul Gemperle, Schweizerischer Bankpersonalverband
Mary-France Goy, Schweizerischer Bankpersonalverband
Dr. Bernhard Neidhart, Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug
Karl Ruoss, Verband Zürcherischer Kreditinstitute
Bruno Zeltner, Schweizerischer Versicherungsverband

Projektleitung

Dr. Erika Meins

Projektteam

Andy Albin, KIGA Graubünden
Monika Bärswyl, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Daniel Breitenmoser, AMOSA c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Lars Beer, Fachstelle für Statistik St.Gallen
Dr. Erika Meins, AMOSA c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Elena Rindisbacher, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau
Agatha Thürler, KIGA Graubünden
Andreas Weyermann, Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug
Christian Zimmermann, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau

Kontakt

Projektleitung AMOSA
c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Walchestrasse 19, Postfach
8090 Zürich
Tel. 043 259 26 36
E-Mail: erika.meins@vd.zh.ch
www.amosa.net

Inhaltsverzeichnis

1. Fragestellung und Vorgehen.....	4
1.1 Zielsetzung.....	4
1.2 Methode	4
2. Ergebnisse.....	5
2.1 Ergebnisse der schriftlichen Umfrage	5
2.2 Ergebnisse der Interviews	13
3. Schlussfolgerungen.....	15

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Firmengrösse nach Branchen.....	6
Abbildung 2	Verhältnis von Einstellungen zu Stellenabbau.....	7
Abbildung 3	Wo werden Stellen abgebaut? (Anzahl Nennungen)	7
Abbildung 4	Wo werden Stellen ausgebaut? (Anzahl Nennungen)	8
Abbildung 5	Durchschnittliche Anstellungsdauer	8
Abbildung 6	Erwartete Entwicklung des Mitarbeiterbestandes.....	9
Abbildung 7	Ausbildungen	9
Abbildung 8	Informatikkenntnisse	10
Abbildung 9	Veränderte Anforderungen an die Mitarbeitenden	11
Abbildung 10	Art der Weiterbildung.....	11
Abbildung 11	Anteil der Ausbildungs- an den Personalkosten	12
Abbildung 12	Hindernisse für Stellen Suchende.....	13

1. Fragestellung und Vorgehen

1.1 Zielsetzung

Das Teilprojekt „Arbeitgeber“ untersucht die Nachfrage der Unternehmen des Finanzdienstleistungsbereichs nach Arbeitskräften. Ziel ist es, den qualitativen und quantitativen Bedarf der Arbeitgeber an Arbeitskräften sowie Veränderungen im Bedarf in der unmittelbaren Vergangenheit und in der Zukunft zu eruieren.

1.2 Methode

Das Teilprojekt besteht aus zwei Phasen, welche zeitlich aufeinander folgten. In der ersten Phase wurden Unternehmungen aus dem Finanzdienstleistungsbereich befragt. Dabei ging es primär darum, sich – quasi als Momentaufnahme – einen Überblick über den quantitativen und qualitativen Bedarf der Firmen an Arbeitskräften zu verschaffen. Ursprünglich waren dafür persönliche Interviews mit Mitarbeitenden der Personalabteilungen von Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor geplant. Es wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, welcher als Interviewgrundlage dienen sollte. Die Fragen waren hauptsächlich offener, qualitativer Natur. Mitte Dezember bis Anfang Januar wurden vier Validierungsinterviews mit Personalmitarbeitenden verschiedener Banken und Versicherungen durchgeführt.¹ Die Kontakte zu diesen vier Personen wurden entweder aufgrund einer vorherigen Zusammenarbeit mit dem Amt für Wirtschaft und Arbeit Zürich oder durch persönliche Kontakte hergestellt.

Ziel dieser Validierungsinterviews war nicht in erster Linie das Erheben von Daten, sondern eine kritische Beurteilung der Verständlichkeit der Fragen und der Vollständigkeit des Fragebogens. Dementsprechend erfuhr der Fragebogen nach jedem dieser Interviews gewisse Änderungen, die sich an den Anregungen der Interviewpartner orientierten.

In der Hauptinterviewphase waren ca. 20 bis 30 persönliche Interviews mit dem nun ausgereiften Fragebogen vorgesehen. Aufgrund des grossen zeitlichen Aufwands, den eine solche Interviewrunde mit sich gebracht hätte, wurde jedoch darauf verzichtet. Anstelle dieser Interviewrunde wurde beschlossen, eine schriftliche Umfrage durchzuführen. Dieses Vorgehen hat auch den Vorteil, dass eine erheblich grössere Anzahl von Firmen befragt werden konnte. Der bestehende Fragebogen wurde also dahingehend modifiziert, dass er elektronisch verschickt werden konnte. Die grösste Veränderung war dabei das Ersetzen der offenen Fragen durch halb-geschlossene, um das Ausfüllen sowie die Auswertung des Fragebogens zu vereinfachen (siehe Fragebogen im Anhang).

An einer Sitzung mit Prof. Beat Bernet vom Schweizerischen Institut für Banken und Finanzen der Universität St. Gallen Mitte Dezember 2002 einigte man sich auf eine sehr breite Definition des Finanzdienstleistungsbereiches, welche neben Banken, Versicherungen und Vermögensverwaltungen auch die spezialisierte Bankinformatik, den Bereich Beratung/Brokerage, spezialisierte Juristen, die Postfinance sowie In-House-Banken umfasst.² Der Anteil an Banken, Versicherungen und Vermögensverwaltungen in dieser Definition ist im Vergleich jedoch so gross, dass sich das Teilprojekt „Arbeitgeber“ auf Unternehmen dieser drei Branchen beschränkt.

¹ An dieser Stelle möchten wir den Interviewpartnern der Validierungsphase herzlich danken: P. D'Amato (Bank Julius Baer), S. Frei (ZKB), A. Hänni (Rentenanstalt/Swiss Life) und A. Sommer (Helsana).

² Siehe dazu das Teilprojekt Finanzsektor

Die Auswahl des Adressatenkreises für die Umfrage wurde dabei nicht direkt von den Verantwortlichen des Teilprojekts, sondern von den Vertretern der jeweiligen Wirtschaftsverbände vorgenommen.³ Ziel war es, eine möglichst repräsentative Stichprobe bezüglich Branche, funktionaler Spezialisierung innerhalb der Branche, Grösse und Region zu erhalten. Entsprechend wurden möglichst in allen drei Branchen grosse, mittlere und kleine Unternehmungen angeschrieben. Ebenfalls wurde wenn möglich Rücksicht auf eine ausgewogene Verteilung auf die Kantone genommen. Aufgeteilt auf die Branchen sah der Adressatenkreis folgendermassen aus: 50 Banken, zehn Versicherungen, 13 Vermögensverwaltungen.

Der elektronische Fragebogen wurde Mitte Januar 2003 versandt. Die Fragen betreffen u.a. die Struktur und Entwicklung des Mitarbeiterbestandes, fachliche und persönliche Anforderungen an die Mitarbeitenden und allfällige Veränderungen, Hinderungsgründe für eine Einstellung und die durchschnittliche Anstellungsdauer in den befragten Unternehmen. Die Rücklaufquote der ausgefüllten Fragebögen betrug 51%.⁴

Die zweite Phase des Teilprojektes hatte zum Ziel, aufgrund von Gesprächen mit Vertretern von Grossfirmen ein Bild der Zukunft des Finanzdienstleistungssektors zu erarbeiten. Dazu wurden sieben Interviews geführt mit Personen, welche innerhalb der Personalabteilung eine leitende Position besetzen und Einblick in die strategischen Entscheide der Geschäftsleitung haben bzw. selber daran beteiligt sind.⁵ Der Kontakt wurde wiederum von den Vertretern der Verbände ermöglicht. Auch in dieser Phase wurde eine funktionale Streuung angestrebt. So wurden die Versicherungs- und die Bankbranche berücksichtigt und auf Bankenseite wurden Vertreter von Gross- sowie von Privat- und Kantonalbanken befragt.

Diskussionsgrundlage für die Interviews waren zum einen die Erkenntnisse aus der schriftlichen Befragung, zum andern die Frage nach wachsenden und schrumpfenden Geschäftsbereichen und den daraus folgenden Implikationen für die Beschäftigtenzahl. Dazu wurde den Interviewpartnern ein idealtypisches Schema einer Bank bzw. Versicherung Unternehmung vorgelegt, mit der Bitte, Trends in den verschiedenen Business Units aufzuzeigen (siehe Anhang). Die Gesprächspartner wurden ebenfalls gebeten, Stellung zu branchenspezifischen Trends zu nehmen (z.B. Outsourcing im Operationsbereich, Allfinanzstrategie, Ursachen der aktuellen Krise im Finanzdienstleistungsbereich).

2. Ergebnisse

Im diesem Kapitel werden die Ergebnisse präsentiert. Der erste Teil behandelt die Ergebnisse aus der schriftlichen Umfrage, der zweite Teil beschreibt die Erkenntnisse aus den Interviews.

2.1 Ergebnisse der schriftlichen Umfrage

Von 63 angeschriebenen Unternehmen sandten 32 den elektronischen Fragebogen zurück. Die Mehrheit der Rückmeldungen stammt von grossen Firmen mit 100 bis über 1000 Mitarbeitern (64%, davon Banken/Versicherungen 100%) sowie von Kleinstfirmen mit einem bis zehn Mitarbeitern (24%, davon Vermögensverwaltungen 100%). Die restlichen zwölf

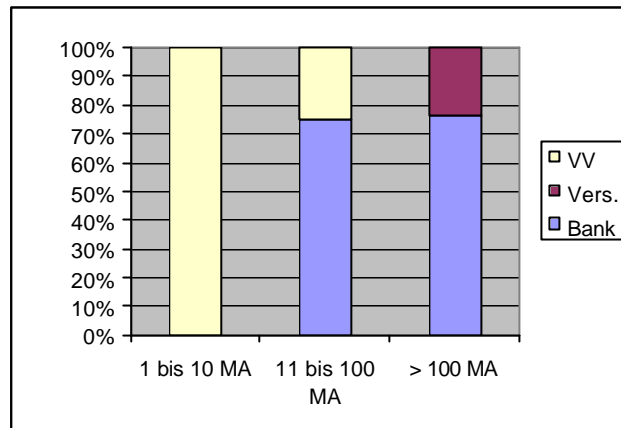
³ An dieser Stelle möchten wir M. Baudet und S. Hunt (Verband Schweizerischer Vermögensverwalter), K. Ruoss (Verband Zürcher Kreditinstitute) und B. Zeltner (Schweizerischer Versicherungsverband), herzlich danken.

⁴ Die Liste der Firmen, welche den Fragebogen ausgefüllt retourniert haben, ist im Anhang wiedergegeben. Wir möchten den Unternehmen an dieser Stelle herzlich für ihre Mühe danken.

⁵ An dieser Stelle möchten wir den Gesprächspartnern herzlich danken: A. Egli (ZKB), K. Gutknecht (Bank Vontobel), A. Hänni und R. Däster (Rentenanstalt/Swiss Life), J. Hensel (Helvetia Patria Versicherungen), K. Ruoss (Credit Suisse), W. Studer (UBS) und F. Zumbach (UBS).

Prozent entfallen auf Firmen mit einem Personalbestand zwischen zehn und 100 Mitarbeitern (davon Banken 75%, Vermögensverwaltungen 25%) (siehe Abbildung 1). Gemäss eigenen Angaben beschäftigen fast die Hälfte der Firmen (47%) alle ihre Mitarbeiter im AMOSA-Gebiet.

Abbildung 1 Firmengrösse nach Branchen



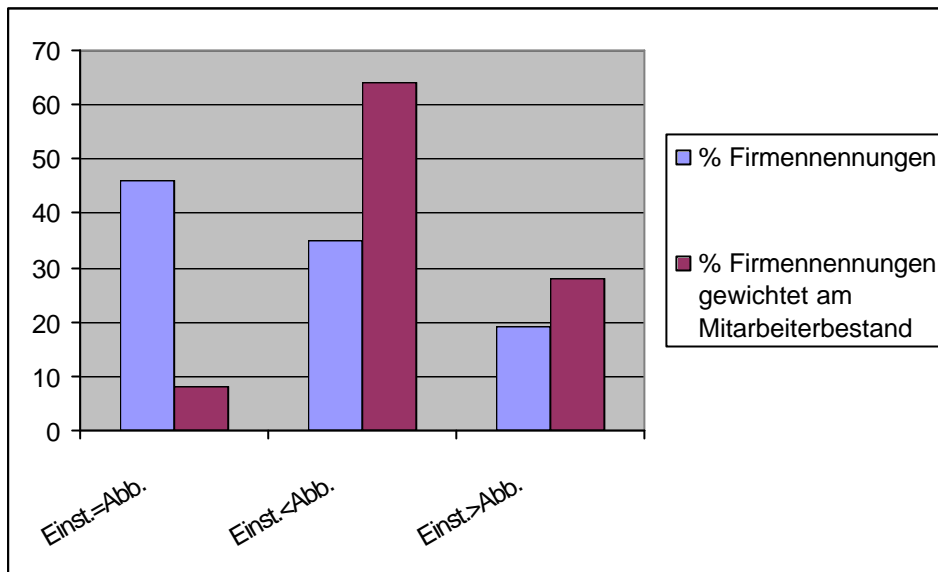
Quelle: AMOSA-Umfrage

Mitarbeiterbestand

Die Resultate in diesem Unterkapitel entstammen den Antworten zu den ersten beiden Fragen des Fragebogens, die sich mit dem Mitarbeiterbestand beschäftigen sowie der Teilfrage 5 b), die das Verhältnis zwischen Stellenabbau und Stellenausbau zum Thema hat. Im ersten Teil erfolgt eine Beschreibung des aktuellen Bedarfs an Arbeitskräften, im nachfolgenden Teil geht es um die erwartete kurz- bis mittelfristige Entwicklung des Mitarbeiterbestandes.

Ein Grossteil der befragten Firmen (46%) gibt an, momentan einen stagnierenden Personalbestand aufzuweisen, also gleich viele Einstellungen wie Stellenabbau zu haben. Bei 35% überwiegt der Stellenabbau die Einstellungen und nur 19% der befragten Unternehmen weisen einen Nettostellenausbau vor (siehe vordere Säulen in Abbildung 2). Gewichtet man diese Nennungen jedoch mit dem Mitarbeiterbestand, zeigt sich, dass der Grossteil (64%) der Arbeitnehmer der befragten Unternehmen in einer Firma arbeiten, die mehr Stellen abbaut als sie Personen einstellt. Immerhin 28% arbeiten in einer Firma, die einen Nettoarbeitsplatzausbau aufweist und 8% arbeiten in einer Firma, die einen stagnierenden Personalbestand angibt (siehe hintere Säulen in Abbildung 2).

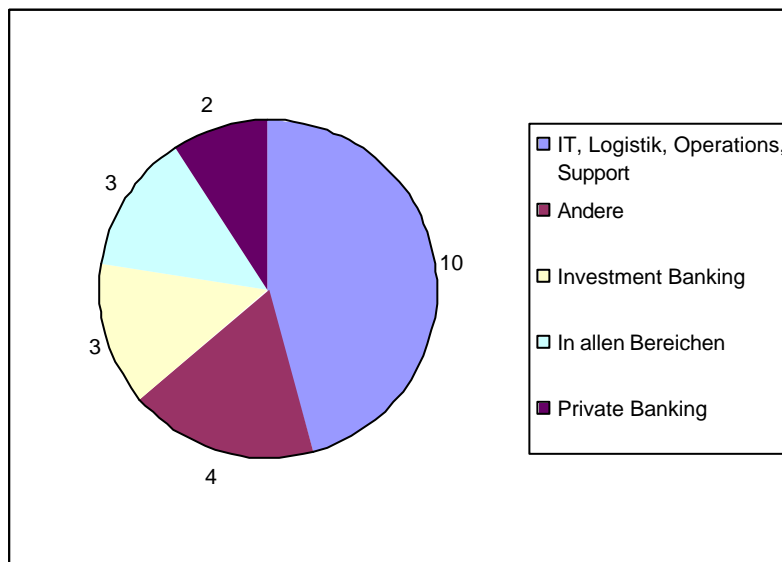
Abbildung 2 Verhältnis von Einstellungen zu Stellenabbau



Quelle: AMOSA-Umfrage

Auf die Frage, in welchen Bereichen der Stellenabbau stattfindet, antworten 50% der Firmen, welche angaben, Stellen abzubauen, dass Stellen im Bereich IT/Operations, Logistik, Support gestrichen werden. 15% der Nennungen entfallen auf Investment Banking. Zu je zehn Prozent werden die Bereiche Private Banking und Stab genannt. Und bei 15% der Antworten wird ein Abbau in allen Bereichen genannt (siehe Abbildung 3). Als Gründe für die stagnierende/sinkende Mitarbeiterzahl werden die schlechte Wirtschafts-/Börsenlage, sowie zunehmender Kosten- und Konkurrenzdruck genannt.

Abbildung 3 Wo werden Stellen abgebaut? (Anzahl Nennungen)

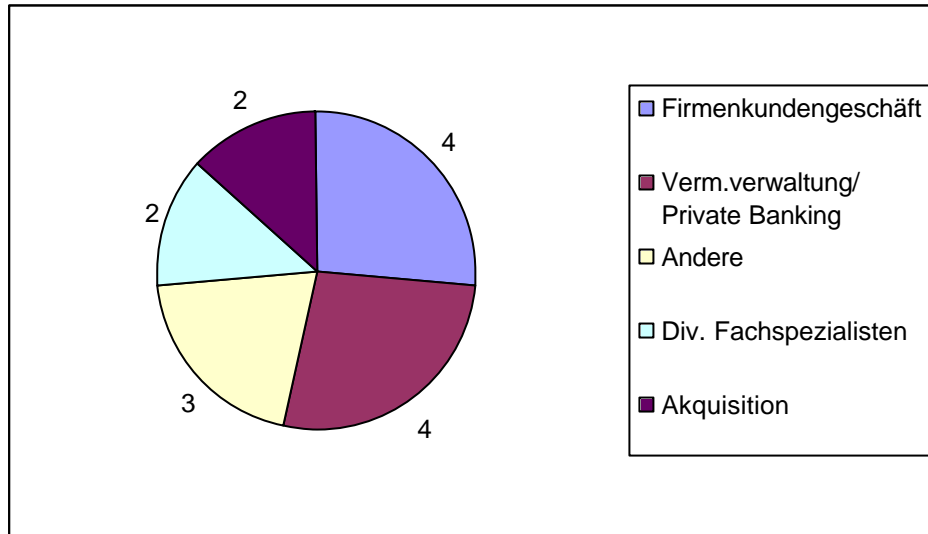


Quelle: AMOSA-Umfrage

Die Firmen, welche momentan Stellen schaffen, wurden im Fragebogen gebeten, anzugeben, in welchem Bereich die Einstellungen erfolgen. Mit je 27% am meisten genannt werden die Bereiche Firmenkundengeschäft sowie Vermögensverwaltung/Private Banking. Je 13% der Antworten beinhalten den Bereich Akquisition und die Funktion Fachspezialist.

Die restlichen 20% der Nennungen beziehen sich auf verschiedene andere Bereiche (siehe Abbildung 4).

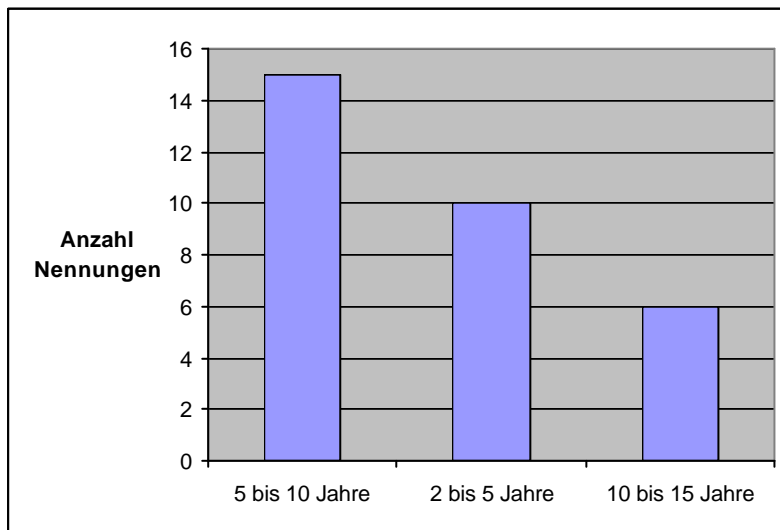
Abbildung 4 Wo werden Stellen geschaffen? (Anzahl Nennungen)



Quelle: AMOSA-Umfrage

Beinahe die Hälfte aller befragten Unternehmungen (48%) beschäftigen ihre Mitarbeitenden durchschnittlich fünf bis zehn Jahre. 32% der Unternehmungen zwei bis fünf und 19% zehn bis 15 Jahre (siehe Abbildung 5).

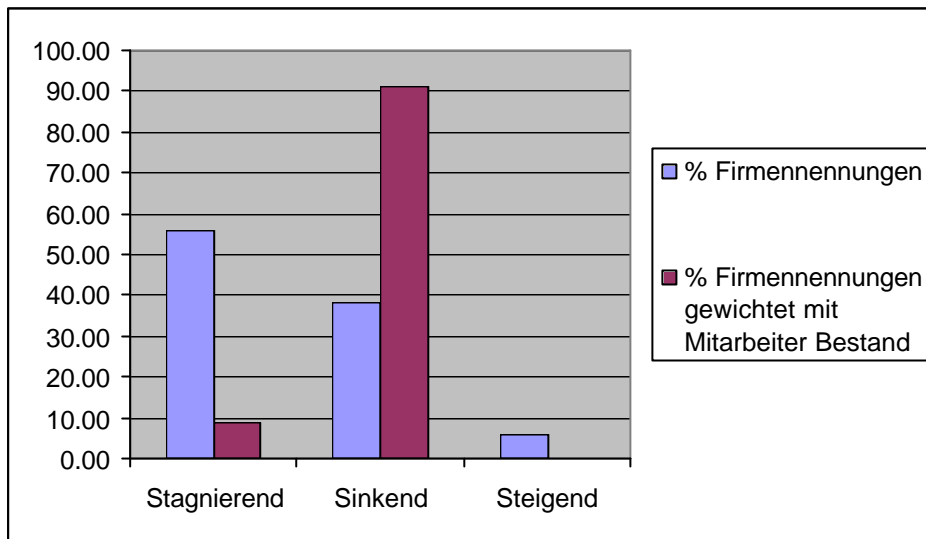
Abbildung 5 Durchschnittliche Anstellungsdauer



Quelle: AMOSA-Umfrage

Auch in der näheren Zukunft schätzt der Grossteil der Befragten (56%) den Mitarbeiterbestand als stagnierend ein (siehe Abbildung 6). 38% erwarten gar einen weiter sinkenden und lediglich sechs Prozent einen steigenden Personalbestand (siehe vordere Säulen in Abbildung 6). Diese Verteilung ändert sich jedoch wieder massgeblich in Richtung sinkender Personalbestand (91%), wenn man die Aussagen mit dem Mitarbeiterbestand der einzelnen Firmen gewichtet. 9% erwarten dann noch einen stagnierenden und 0% einen steigenden Personalbestand (siehe hintere Säulen in Abbildung 6).

Abbildung 6 Erwartete Entwicklung des Mitarbeiterbestandes



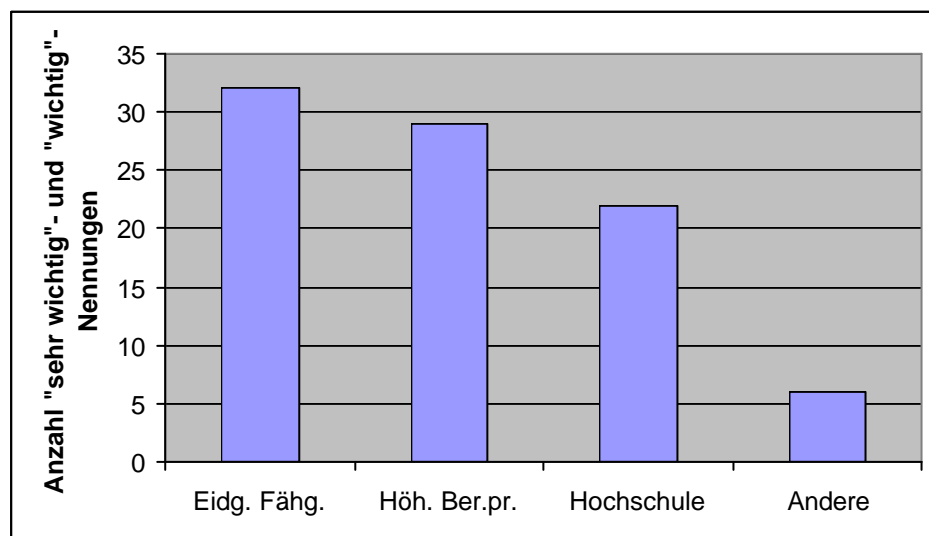
Quelle: AMOSA-Umfrage

Fähigkeiten und Anforderungen

Folgende Ergebnisse zeigen die Anforderungen und geforderten Fähigkeiten der Arbeitgeber an die Mitarbeitenden, wie z.B. die gewünschte Ausbildung oder Informatikkenntnisse (Fragen drei und vier im Fragebogen).

Bezüglich Ausbildung der Mitarbeitenden werden eidgenössische Fähigkeitsausweise (KV, BMS, Matura u.ä.) sowie höhere Berufsprüfungen mit eidgenössischem Abschluss (Dipl. Bankfachexperte, Versicherungsexperte, eidg. Versicherungsfachmann o.ä.) von praktisch allen befragten Unternehmen (97% bzw. 88%) als wichtig bis sehr wichtig bezeichnet. Hochschulabschlüsse werden von weniger Firmen als wichtig bis sehr wichtig angesehen, jedoch noch immer von einer Mehrheit (67%). Andere Ausbildungen werden kaum als wichtig bezeichnet (18%) (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7 Ausbildungen



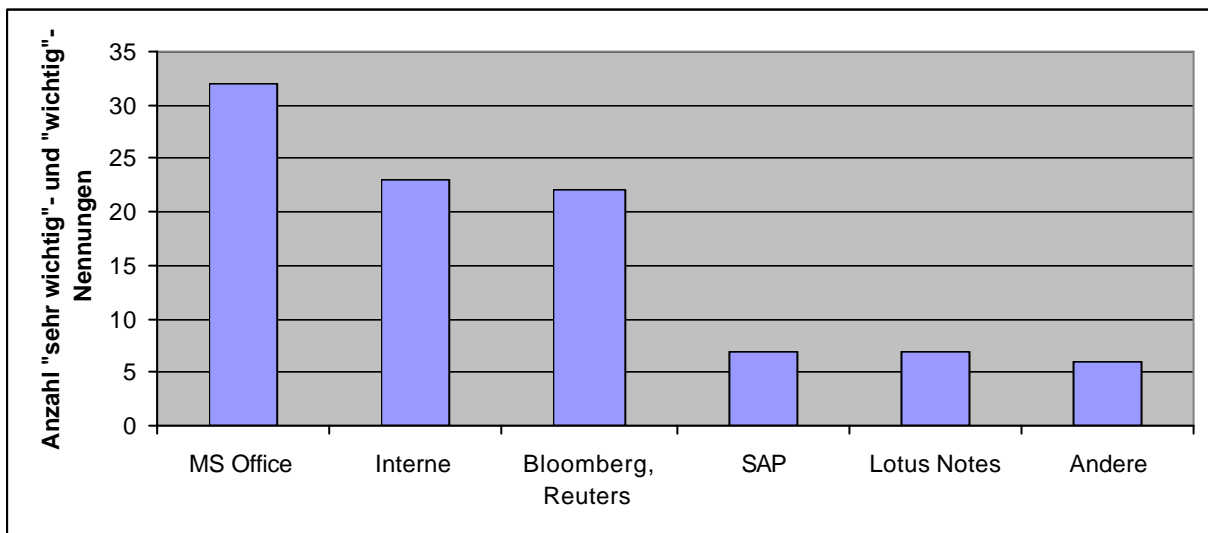
Quelle: AMOSA-Umfrage

Es fällt auf, dass bei Kleinunternehmen (ein bis 50 Mitarbeitende) Personen mit Hochschulabschluss eher weniger stark gefragt sind, als bei grösseren Unternehmen (ab 50 Mitarbeitende) oder als bei Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden (30% gegenüber 73% bzw. 100%).

Bei der Anforderung an Fremdsprachenkenntnisse ist – kaum erstaunlich im international ausgerichteten Finanzbereich – Englisch am wichtigsten (88% „sehr wichtig“- und „wichtig“-Nennungen), gefolgt von Französisch (56%). Andere Fremdsprachenkenntnisse sind kaum gefragt (15%).

Bei den Informatikkenntnissen wird am meisten Wert auf MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Access) gelegt (97% „sehr wichtig“- und „wichtig“-Nennungen). Daneben hat interne Software einen hohen Stellenwert (70%). Ebenfalls als wichtig bezeichnet werden Kenntnisse im Umgang mit Informationskanälen wie Bloomberg und Reuters (67%). Andere Softwarekenntnisse wie z.B. SAP (21%), Lotus Notes (21%) und andere (18%) sind weniger wichtig (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8 Informatikkenntnisse

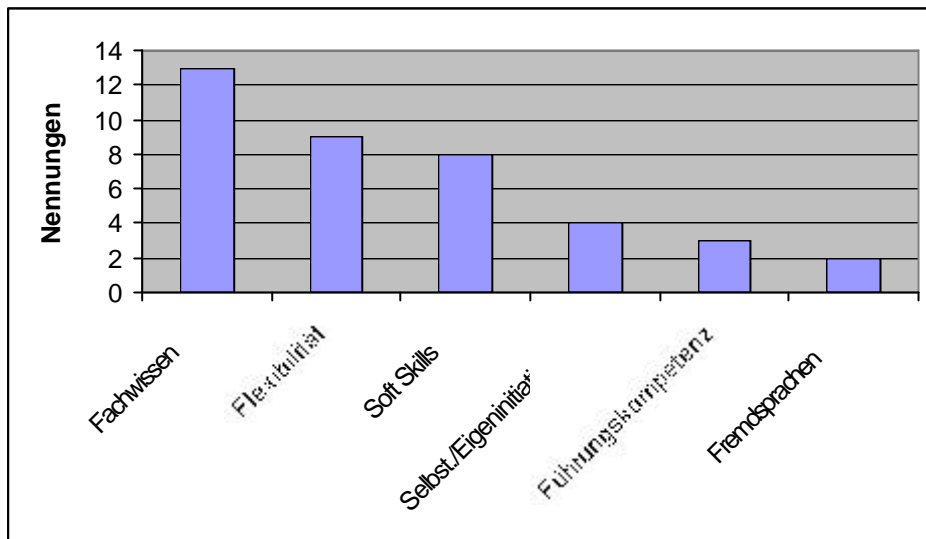


Quelle: AMOSA-Umfrage

Praxiserfahrung wird von allen befragten Unternehmen (100%) als wichtig bis sehr wichtig angesehen. Dasselbe gilt für sog. Soft Skills (Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Flexibilität, Selbständigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, persönliche Ausstrahlung), die meistens gleich (52%), häufig sogar stärker als die Fachkompetenzen gewichtet werden (42%).

Über ein Drittel (39%) der befragten Unternehmen geht davon aus, dass in Zukunft höhere Anforderungen an das Fachwissen der Mitarbeitenden gestellt werden (siehe Abbildung 9). Auch mehr Flexibilität (27%) und mehr Soft Skills (24%) zählen viele Unternehmen zu denjenigen Anforderungen an die Mitarbeitenden, die in Zukunft verstärkt gefragt sein werden. Es folgen Selbständigkeit/Eigeninitiative (12%) sowie Führungskompetenz (9%).

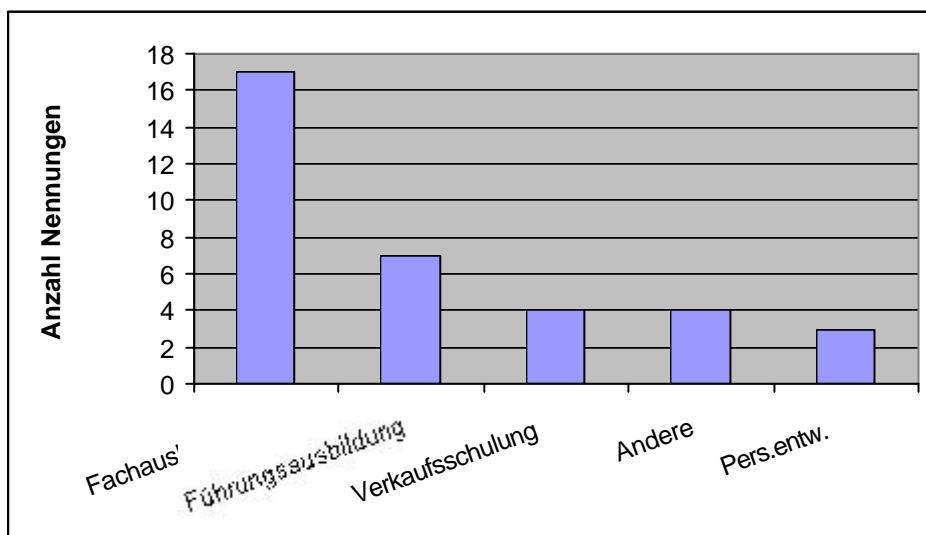
Abbildung 9 Veränderte Anforderungen an die Mitarbeitenden



Quelle: AMOSA-Umfrage

Im Zusammenhang mit diesen veränderten Anforderungen an die Mitarbeitenden planen die Unternehmen verschiedene Weiterbildungsmassnahmen. Wie gemäss obigen Angaben zu erwarten, wird dabei besonderes Gewicht auf Fachausbildung gelegt (49% der Nennungen). 20% der Nennungen entfallen auf Führungsausbildung. Weniger wichtig sind Verkaufsschulungen (11%) und Kurse zur Personalentwicklung (9%). Die restlichen 11% der Nennungen sind andere Weiterbildungen (siehe Abbildung 10).

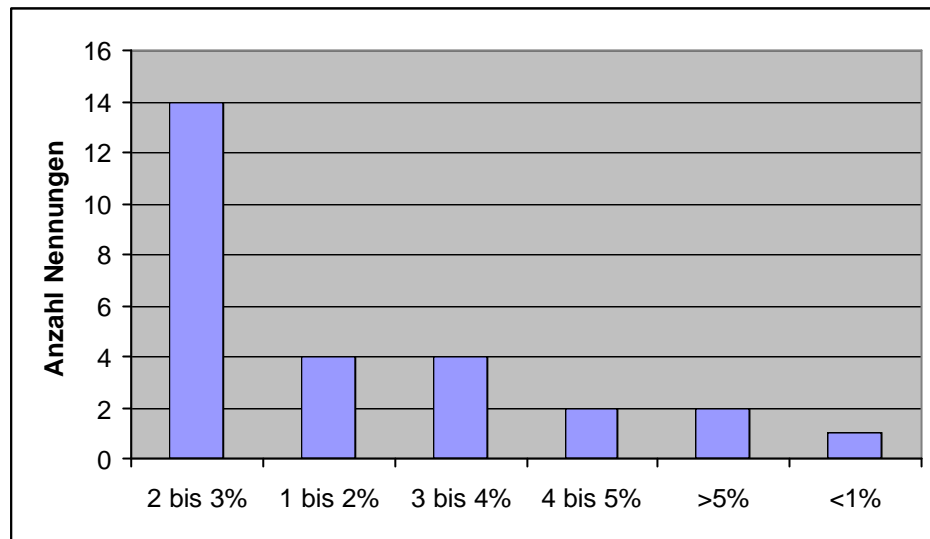
Abbildung 10 Art der Weiterbildung



Quelle: AMOSA-Umfrage

Diese Weiterbildungen werden zu gleichen Teilen intern und extern durchgeführt (50%, 50%). Gut die Hälfte der Unternehmungen (52%) gibt für die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden zwei bis drei Prozent der Personalkosten aus. Die restlichen Unternehmungen teils mehr (33%), teils weniger (15%) (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11 Anteil der Ausbildungs- an den Personalkosten



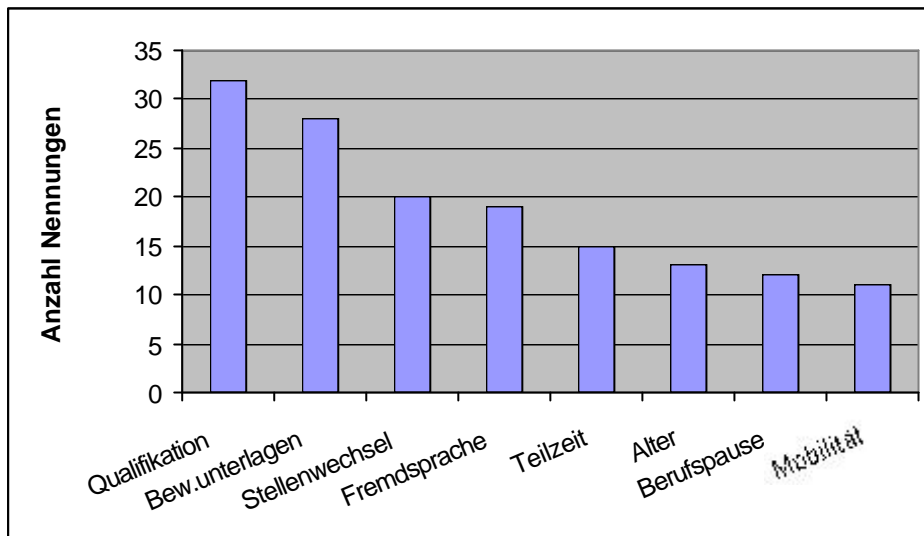
Quelle: AMOSA-Umfrage

Einstellungshindernisse

Gewisse Faktoren können die Einstellung eines Stellen Suchenden verhindern oder zumindest erschweren. Die Frage 5 b) im Fragebogen versuchte, die wichtigsten dieser Faktoren zu eruieren. Die Ergebnisse werden in diesem Unterkapitel dargestellt werden.

Als grösste Einstellungshindernisse werden in der Umfrage eine schlechte Qualifikation resp. schlechte Zeugnisse (97%) sowie ungenügende Bewerbungsunterlagen (85%) genannt (siehe Abbildung 12). Andere hinderliche Faktoren für eine Einstellung sind häufige (unbegründete) Stellenwechsel (61%), der Wunsch, nur Teilzeit zu arbeiten (45%) sowie fehlende Fremdsprachenkenntnisse, wobei hier nur Englisch und Französisch explizit genannt wurden (76% resp. 24%). Auch ein zu hohes Alter kann einer Einstellung hinderlich sein (39%). Bezüglich der Altersgrenze gehen die Anforderungen jedoch auseinander. So sehen 61% der Firmen, die Alter als Einstellungshindernis angeben, die Grenze bei 55 Jahren. 31% sehen sie bei 50 Jahren und 8% sogar schon bei 45 Jahren. Ein weiteres Einstellungshindernis kann gemäss Umfrage auch eine längere Berufspause sein (36%). Die kritische Dauer einer solchen Pause sieht der Grossteil (67%) bei über drei Jahren. 17% sehen die Grenze bei zwei bis drei Jahren und bei je acht Prozent der Firmen können schon ein bis zwei Jahre resp. gar weniger als ein Jahr Berufspause ein Einstellungshindernis darstellen. Schliesslich nennen 33% der Firmen mangelnde Mobilität als Hinderungsgrund für eine Einstellung. Damit kann die fehlende Bereitschaft zu häufiger geschäftlicher Reisetätigkeit oder zu einem berufsbedingten Wohnortwechsel gemeint sein.

Abbildung 12 Hindernisse für Stellen Suchende



Quelle: AMOSA-Umfrage

Berücksichtigt man bei diesen Ergebnissen die Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen, fallen zwei Zusammenhänge auf. Erstens, Teilzeitwünsche, mangelnde Mobilität sowie viele Stellenwechsel werden besonders von den Versicherungen als hinderlich angesehen. Als Zweites zeigt sich, dass Vermögensverwaltungen bei Bewerbungen weniger stark auf das Alter und Berufspausen achten als Banken und Versicherungen (siehe Tabelle 1 im Anhang).

2.2 Ergebnisse der Interviews

Die vorliegenden Ergebnisse der Interviews beschreiben die Einschätzung der Interviewpartner der strategischen Entwicklung ihrer Branche und verschiedener Geschäftsbereiche sowie die Folgen für den Mitarbeiterbestand. Als Grundlage dafür diente wie erwähnt das Schema einer idealtypischen Bank resp. Versicherung (siehe Anhang). Die Liste der Gesprächspartner ist ebenfalls im Anhang wiedergegeben.

Zukunft der Bankbranche

Grundsätzlich herrscht bei den Vertretern der befragten Banken eine eher pessimistische Einstellung, was die kurz- und mittelfristige Zukunft der Branche betrifft. Grund dafür sind die Irakkrise zum Zeitpunkt der Befragung und die damit verbundene Unsicherheit an den Finanzmärkten, der schwache Dollar sowie die angespannte gesamtwirtschaftliche Lage und der Vertrauensverlust bei den Anlegern. Langfristig spielt die befürchtete Aushöhlung des Bankkundengeheimnisses und als Folge dessen eine Schwächung des Schweizer Finanzplatzes eine wichtige Rolle, da das Bankgeheimnis ein wichtiger Wettbewerbsvorteil der Schweizer Banken darstellt.⁶ Die Probleme der Bankbranche sind jedoch zu einem Teil auch struktureller Natur. Es bestehen Überkapazitäten, die infolge des Booms der 90er-Jahre aufgebaut wurden und nun die Kostenseite der Banken belasten.

Zusammengenommen führen diese konjunkturellen, politischen und strukturellen Faktoren dazu, dass neue Geschäftsstrategien und tiefgreifende Kostensenkungsmassnahmen ergriffen werden. An dieser Stelle soll auf drei grundsätzliche Trends bezüglich Geschäftsstrategien hingewiesen werden:

⁶ Als weitere Schweizer Standortvorteile werden genannt: das gute Image, die Tradition und das Prestige des *swiss banking*, die vorhandene Expertise und die politische Stabilität.

Erstens findet eine noch stärkere Differenzierung bei der Beratung von Bankkunden statt. Während für Normalkunden das Angebot möglichst standardisiert und automatisiert wird, erhalten vermögende Kunden eine vermehrt spezialisierte und individuelle Beratung. Zweitens findet bei den Banken eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft statt (z.B. Outsourcing von IT- oder Operations-Funktionen). Drittens, und mit Letzterem verbunden, kann eine Abkehr vom klassischen Allfinanzprinzip beobachtet werden. Anstatt ganzer Zusammenschlüsse von Bank- und Versicherungsinstituten findet nun nur noch eine punktuelle Zusammenarbeit in ausgewählten Bereichen statt.

Die eingangs erwähnte Krise beeinflusst natürlich auch die Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder der Banken. Das *Private Banking* steckt in einer schweren Krise. Die negative Entwicklung an der Börse hat zu einem massivem Rückgang des verwalteten Vermögens geführt. Einerseits, weil die Börsenbaisse Vermögen vernichtet hat und andererseits, weil der Börsencrash zu einem Vertrauensverlust geführt hat. Es werden vermehrt Vermögen selber verwaltet. Dies ist auch auf die verbesserte Verfügbarkeit von anlage-relevanten Informationen für Private zurückzuführen (Internet). Es kann aber auch – in geringerem Ausmass - ein gegenläufiger Trend beobachtet werden: Aufgrund der Krise sind Kunden wieder bereit, mehr für eine massgeschneiderte Expertenberatung zu zahlen. Ein weiterer Trend der ausgemacht werden kann ist die „Onshore“ Beratung. Vermögenden Kunden wird vor Ort im Ausland Beratung angeboten, wenn z.B. nach einer Steueramnestie das bisher in der Schweiz verwaltete Vermögen abzufließen droht. Was die Zukunft des *Retail Bankings* angeht, divergieren die Meinungen. Ein Teil der Unternehmen geht davon aus, dass die jüngsten technologischen Entwicklungen (z.B. ebanking) die persönliche Beratung obsolet machen. Dieser Abbau wäre längst erfolgt, wenn er nicht in den späten 90er-Jahren parallel zum boomenden Bankengeschäft stattgefunden hätte. Auf der anderen Seite gibt es Banken, welche weiterhin auf persönliche Beratung und das Schaltergeschäft setzen. Hier steckt die Überlegung dahinter, dass die Kunden in einer immer stärker technologisierten Welt den persönlichen Kontakt mit einem Berater schätzen. Die Verfolgung dieser Strategie führt zu einem konstanten Mitarbeiterbestand im Retailbereich. Im Gegensatz zum Retail Banking sind die Einschätzungen zum *Investment Banking* übereinstimmend negativ. Bankenvertreter beurteilen die kurz- und mittelfristige Situation für das Investment-Geschäft als sehr schlecht, mit den entsprechenden negativen Auswirkungen für den Mitarbeiterbestand. Als Trost bleibt die Feststellung, dass es in der Schweiz verhältnismässig wenig Stellen in diesem Bereich gibt. Die Investment Banken der beiden Grossbanken beispielsweise sind im Ausland angesiedelt.

Die übergeordneten Bereiche in den Banken werden von den negativen Entwicklungen nicht verschont. Im Gegenteil, sowohl im Bereich der *Information Technologies (IT)*- als auch im *Operations-Bereich* werden besonders arbeitsplatzrelevante Rationalisierungsmassnahmen ergriffen. Es findet weiterhin eine zunehmende Automatisierung der Wertschriften-, Zahlungsverkehrs- und Kreditabwicklung statt. Auch eine Zusammenlegung von IT- oder Operations-Funktionen zwischen mehreren Firmen kann beobachtet werden. Dieser Prozess ist – v.a. im IT-Bereich – nicht problemlos. Es treten viele technische Probleme auf und generell sind die Investitionskosten sehr hoch. Mit der Zusammenlegung geht überdies in der Regel ein gewisser Autonomieverlust einher.

Fast übereinstimmend wird der *Human Resources (HR)* Bereich als zu gross beurteilt. Ein Arbeitsplatzabbau steht hier vermutlich bevor, wenn es nicht bald zu einer konjunkturellen Erholung kommt. Der schlechte Geschäftsgang der Banken hat auch einen internen Konflikt bei den Banken ausgelöst. Während die Geschäftsführung in der Regel darauf besteht, dass jeder Geschäftsbereich möglichst selbsttragend ist (auch kurzfristig), ziehen HR-Vertreter eine Quersubventionierung der Geschäftsbereiche vor. Dies hätte anstatt einen von Stellenabbau gefolgt -aufbau einen konstanteren Mitarbeiterbestand zur Folge.

Dem *Finanzbereich* kommt eine zunehmend wichtige Rolle zu. Einerseits weil in wirtschaftlich schlechteren Zeiten die Risiken grösser sind und damit dem Controlling und Risk Management eine grössere Bedeutung zukommt. Andererseits wird die

Rechnungslegung immer aufwendiger und komplexer: In zunehmendem Masse wird eine einheitliche vierteljährliche Rechnungslegung praktiziert (International Accounting Standard, IAS) und auch die Umsetzung des Basel II-Abkommens (neue Eigenkapitalregelung) bedeutet einen beträchtlichen Mehraufwand für die Finanzinstitute. Zusammen führt das zu einem gesteigerten Bedarf an spezialisierten Arbeitskräften in diesem Bereich.

Zukunft der Versicherungsbranche

Im Unterschied zu den Banken herrscht bei den Branchenvertretern der Versicherungen eine vorwiegend positive Sicht der mittelfristigen Zukunft. Doch auch die Versicherungsbranche befindet sich zur Zeit – wie die Bankbranche – in einer schwierigen Phase. Die schlechte Wirtschafts- und Börsenlage sowie teilweise die Neueinschätzung von Risiken nach dem 11. September 2001 haben der Branche zugesetzt. Diese Entwicklungen haben auch zum Teil fehlgeschlagene Allfinanzstrategien und aufgebaute Überkapazitäten aufgedeckt. Als Konsequenz davon sind nun bei vielen Versicherungen schmerzhaft Redimensionierungen in vollem Gang. Es wird zu Rationalisierungsmassnahmen wie Prozessautomatisierungen/-standardisierungen und Outsourcing gegriffen. Grundsätzlich lässt sich dieser Trend mit der Entwicklung vergleichen, welche die Banken anfangs/Mitte 90er Jahre durchgemacht haben.

Weiter lässt sich feststellen, dass in der Versicherungsbranche zunehmend eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft stattfindet. Anstatt auf umfassende Allfinanzstrategien wird eher auf Partnerschaften oder punktuelle Zusammenarbeit gesetzt. Beispielsweise beschäftigt eine Versicherung Mitarbeiter in Filialen einer Partnerbank. So werden Bankkunden Versicherungsprodukte angeboten, ohne dass ein Zusammenschluss der Bank mit der Versicherung statt findet. Es kann nicht von einem Scheitern der Allfinanzstrategie gesprochen werden, sondern eher von einer differenzierten Umsetzung des Prinzips.

Im Allgemeinen lässt sich der Versicherungsbereich in das Leben- und das Nicht-Lebengeschäft aufteilen. Die Geschäfte im Bereich Leben (bzw. Vorsorge) sind grundsätzlich ausbaubar. Dieser Bereich ist jedoch stark konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt. Entsprechend findet hier zur Zeit tendenziell ein Abbau von Arbeitsplätzen statt. Im Vergleich dazu ist im Bereich Nicht-Leben (bzw. Schadensgeschäft) der Markt generell gesättigt. Ein Ausbau ist hier nur auf Kosten von Konkurrenten möglich, es herrscht ein harter Verdrängungskampf. Da dieser Geschäftsbereich eher unabhängiger von konjunkturellen Zyklen ist, verläuft die Entwicklung hier ziemlich konstant. Als Folge davon wird die Arbeitsplatzsituation als tendenziell stabil beurteilt, zum Teil findet sogar ein Ausbau statt.

Arbeitsplätze im Vertrieb werden zur Zeit eher gestrichen. Da das Vertriebsgeschäft aber nach wie vor personalintensiv bleiben wird, erwartet die Branche hier einen raschen Ausbau sobald sich die wirtschaftliche Lage erholt. Ein weiterer Querschnittsbereich sind die IT-Einheiten der Versicherungen. Im Zuge des Redimensionierungsprozesses werden hier Aufgaben bzw. Arbeitsplätze ausgegliedert (Outsourcing) oder es werden Verträge mit externen Beratern gekündet.

3. Schlussfolgerungen

Die Resultate aus der schriftlichen Befragung und den Interviews geben einen guten Überblick über den aktuellen Zustand des Finanzdienstleistungssektors und seiner Bedürfnisse als Arbeitgeber. Darüber hinaus geben uns die Resultate Einblick in die von den Unternehmen antizipierte Entwicklung des Sektors.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die aktuelle Situation des Sektors von den Unternehmen selbst als sehr schlecht beurteilt wird. Neben konjunkturellen und strukturellen Ursachen (aufgebaute Überkapazitäten) wird die grosse Unsicherheit an den Finanzmärkten

(Vertrauensverlust der Anleger, Irakkrise) als Grund für die gegenwärtige Krise genannt. Als Folge steigt der Rationalisierungsdruck und es werden Massnahmen zur Kostensenkung ergriffen (Redimensionierungen, Prozessautomatisierungen und -standardisierungen). Diese haben in der Regel einen Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge. Entsprechend melden 81% der befragten Firmen einen abnehmenden bzw. stagnierenden Mitarbeiterbestand.

Erwartungsgemäss zeigt sich, dass nicht alle Geschäftsbereiche von der Krise gleich betroffen sind. Bei den Banken sind das Investment und Private Banking, bei den Versicherungen der Bereich Leben überdurchschnittlich betroffen. Am stärksten von den Kostensenkungsmassnahmen werden jedoch die übergeordneten Bereiche IT und Operations tangiert – sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen. In beiden Bereichen findet zunehmend eine Automatisierung statt. Im Bereich Operations, zu dem auch der Wertschriften- und Zahlungsverkehr gehörten, fallen dieser Automatisierung besonders viele Stellen zum Opfer. Dieser Abbau trifft unqualifizierte Arbeitskräfte am stärksten. Die Auswertung der Fragebogen bestätigt, dass besonders in diesen Bereichen viele Stellen abgebaut werden.

Dem vorherrschenden Stellenabbau zum trotz sind die Qualifikationen, welche von den Firmen für Mitarbeiter vorausgesetzt werden, von Interesse. Die Umfrage zeigt, dass die meisten Unternehmen eidgenössische Fähigkeitsausweise (97%) und höhere Berufsprüfungen mit eidgenössischem Abschluss (88%) als wichtig oder sehr wichtig erachten. Im Vergleich dazu beurteilen überraschend wenig Firmen einen Hochschulabschluss als wichtig (67%). Ein weiterer zentraler Befund ist, dass die Unternehmen die sogenannten Soft Skills als mindestens gleichwertig zu den Fachkompetenzen betrachten.

Bei der Beurteilung der mittelfristigen Zukunft lassen sich branchenabhängige Unterschiede feststellen. Bei den Banken überwiegt eine sehr pessimistische Sicht. Der Boom Ende der 90er-Jahre wird als Ausnahmezustand wahrgenommen und kaum jemand erwartet, dass in den nächsten Jahren annähernd vergleichbare Gewinne erzielt werden. Anders ausgedrückt herrscht die Meinung vor, dass die „goldenen Zeiten“ vorbei sind. Die Versicherungen hingegen gehen davon aus, dass sie sich in einem vorübergehenden Tief befinden. Vergleichbar mit der Entwicklung der Banken Mitte der 90er Jahre machen sie zur Zeit eine längst anstehende Restrukturierungsphase durch und erwarten eine Erholung sobald die Konjunktur wieder anzieht.

Auf der Meta-Ebene lassen sich bei beiden Branchen vergleichbare Geschäftstrends ausmachen. Sowohl bei den Versicherungen als auch bei den Banken (zumindest im Kleinkundengeschäft) wird auf eine Standardisierung und Automatisierung der Beratung und des Dienstleistungsangebots gesetzt. Des Weiteren findet eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft und damit verbunden eine Abkehr von einer umfassenden Allfinanzstrategie statt.