

# Rollen & Kompetenzen von Bankkundenberatenden im digitalen Zeitalter

## Oder die Frage «wozu brauchen wir eigentlich noch Bankkundenberatende?»

Yannick Alexandre Uldry  
y.uldry@gmx.ch

### Ausgangslage

- Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft grundlegend: Die Wertschöpfungsketten von Unternehmen brechen auf und Netzwerkstrukturen werden rentabel, mithilfe von Big Data werden individuell zugeschnittene Produkte/Dienstleistungen Realität, das Kundenbedürfnis nach Einfachheit nimmt zu und die Vertrauenskultur in der Gesellschaft verändert sich.
- Das schafft Raum für neue Player – auch in der Bankbranche, welche für die schweizerische Volkswirtschaft von grosser Bedeutung ist.
- Eine Anpassung der Geschäftsmodelle von Banken ist unumgänglich und der Einfluss auf die zukünftigen Rollen und Aufgaben sowie notwendigen Kompetenzen von Bankkundenberatenden noch unklar.

#### Ziel der Arbeit:

Anhand von acht Experteninterviews mit Führungskräften und Direktionsmitgliedern von Schweizer Banken untersuchte die vorliegende Masterarbeit in einem Dreischritt die Fragen nach der Ausgestaltung zukünftiger Geschäftsmodelle von Banken, den Rollen und Aufgaben von Bankkundenberatenden und deren geforderten Kompetenzen.

#### Forschungsleitende Fragen:

- Wie werden sich die *Geschäftsmodelle* der Banken infolge der Digitalisierung in Zukunft verändern?
- Welche *Rollen und Aufgaben* werden zukünftig Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt wahrnehmen?
- Wie werden sich die *Kompetenzen* von Bankmitarbeitenden mit direktem Kundenkontakt verändern (müssen)?

### Methode

#### Theorie

#### Literaturreview

Themen «Geschäftsmodelle» / «Rollen» / «Kompetenzen»

#### Empirie

#### Experteninterviews (N = 8):

- Geschäftsleitungsmitglieder von Banken (n = 4)
- Führungskräfte aus dem...
  - Multichannel- und Segment-Management (n = 1)
  - Privatkundengeschäft und dem Marktsupport (n = 1)
  - Personalwesen und Hochschulen (n = 2)

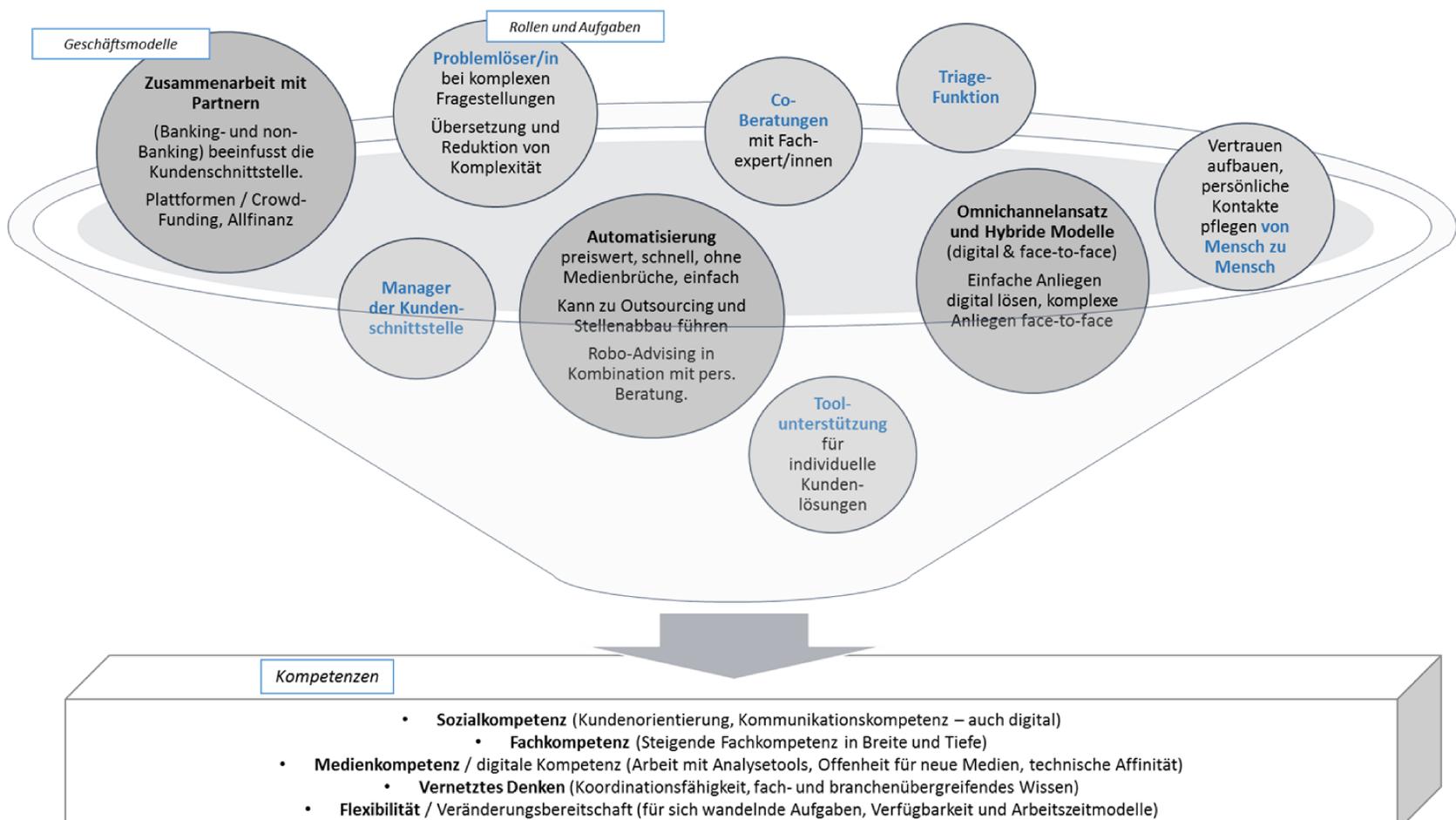
So  
what  
?!

### Diskussion

- Die Ergebnisse zeigen, dass zukünftig **verständnisorientiertes Fachwissen zu near- und non-banking Themen** an Bedeutung gewinnt, um die Kundenberatenden in ihrer **Rolle als Problemlöser/innen** zu unterstützen.
- Kundenberatende wird es in der Zukunft weiterhin benötigen, jedoch primär in der **Rolle eines Komplexitätsreduktors** für anspruchsvolle Geschäfte, welche einfach vermittelt werden sollen.
- Sollten seitens automatisierten Abläufen Probleme in Bezug auf Kundengeschäfte entstehen, werden Kundenberatende diese Problemstellungen als **emotionaler Puffer in Zusammenarbeit mit der Kundschaft** managen.

Die gewonnenen Erkenntnisse bieten Stossrichtungen zu künftigen Rollen, Aufgaben und geforderten Kompetenzen von Bankkundenberatenden: Die Handlungsfelder reichen dabei von Personalrekrutierung über -entwicklung bis zum Change Management.

### Ergebnisse



Einflüsse aus neuen Geschäftsmodellen auf die Rollen/Aufgaben von Kundenberatenden und deren zukünftige Kompetenzen