

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

## «Wir schaffen völlig neue Kundenerlebnisse und gleichzeitig neue Berufsprofile»

**Boni sind nicht mehr zeitgemäss und zusätzlich verändern die Digitalisierung und neue Beratungsansätze den Bankberuf, erklärt Manuel Kunzelmann, CEO der Migros Bank und Vorstandspräsident des Bankausbildungsanbieters CYP. Das gewandelte Branchen Umfeld bringe «völlig neue Kundenerlebnisse und gleichzeitig neue Berufsprofile».**

**Die Migros Bank ist die erste grosse Schweizer Bank, die auf Boni verzichtet. Warum?**

Boni sind im modernen Bankgeschäft nicht mehr zeitgemäss: Sie fördern das Einzelkämpfertum und können Fehlanreize schaffen. Wir zahlen daher bereits seit 2019 als erste grosse Schweizer Bank keine Boni mehr. Die Motivation durch Boni ist nachweisbar gering und nicht nachhaltig. Stattdessen stellen Mitarbeitende neue Ansprüche: Sie wollen flexible Arbeitsmodelle und die Möglichkeit zur Mitgestaltung, möchten gemeinsam etwas bewegen, wollen respektvoll und wertschätzend behandelt werden, wünschen sich finanzielle Sicherheit und suchen Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit.

**Hat sich die Migros Bank mit der Abschaffung der Boni vom Leistungsgedanken verabschiedet?**

Unsere Mitarbeitenden erhalten weiterhin individuelle Jahresziele. Wir erleben, dass sich unsere Mitarbeitenden unabhängig vom Vergütungsmodell für die Unternehmensziele einsetzen und mit grossem Engagement für die Kundinnen und Kunden da sind. Das zeigen diverse Auszeichnungen, welche die Migros Bank immer wieder entgegennehmen darf – wie z. B. Platz 1 als beliebteste Retailbank im

Ranking «Top-Banken für Privatkunden 2024».

**Sie führen nicht nur als CEO die beliebteste Schweizer Retailbank. Sie wurden unlängst auch als Vorstandspräsident von CYP wiedergewählt, einem Kompetenzzentrum für die Bankausbildung. Was ist Ihre Motivation für Ihr Engagement bei CYP?**

CYP hat eine wichtige Funktion in der Nachwuchsförderung der Banken, denn hier werden Grundlagenwissen und wichtige Handlungskompetenzen in überbetrieblichen Kursen vermittelt. Die überbetrieblichen Kurse sind der dritte Baustein der Banklehre, neben der Berufsfachschule und der Praxis im Lehrbetrieb. Die Lernenden sind die Zukunft unserer Branche und sie sollen daher mit einer fundierten Ausbildung auf die Anforderungen im Bankwesen vorbereitet werden. Hierzu einen Beitrag leisten zu können, motiviert mich.

**Seit 2023 ist die KV-Reform in Kraft. Was heisst das für die Banklehre?**

Ziel der Reform ist, dass das schulische Lernen im Rahmen der Berufsausbildung in einem berufsrelevanten Kontext steht. Dazu werden neben dem Grundlagenwissen auch sogenannte Handlungskompetenzen erlernt, die konse-



Manuel Kunzelmann ist seit 1. Mai 2020 CEO der Migros Bank. Davor war er von 2009 bis 2020 bei der Basellandschaftlichen Kantonbank tätig, seit 2017 als Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortlich für den Bereich Strategie & Marktleistungen. Von 1999 bis 2009 arbeitete er in diversen Funktionen bei der UBS, u. a. im globalen Strategiebereich. Er ist Betriebsökonom FH mit einem MBA der Universität Zürich und einem Nachdiplomstudium in Wirtschaftsinformatik.

quent auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts ausgerichtet sind. Die KV-Reform sorgt so dafür, dass die Banklehre zukunftsfähig bleibt und die Lernenden adäquat auf den Start auf das sich dynamisch entwickelnde Branchen Umfeld vorbereitet werden.

**Bei der Dynamik des Branchen Umfelds sprechen Sie vor allem die Digitalisierung an?**

Einerseits, ja. Eine Bank ist heute ein Tech-Un-

ternehmen, das ohne leistungsfähige IT nicht mehr erfolgreich am Markt bestehen kann. So baut die Migros Bank die digitalen Kundenschnittstellen seit längerem konsequent aus; das erfordert von den Mitarbeitenden neben dem Bankfachwissen auch zusätzliche Kompetenzen, wie z. B. den Umgang mit Streaming-Equipment im Kontext unserer neuartigen Videoberatung. Wir schaffen damit völlig neue Kundenerlebnisse, indem wir unserer Kundschaft eine umfassende Bankberatung vom Sofa aus ermöglichen. Andererseits aber ist es nicht allein die Digitalisierung, die den Berufsalltag der Bankberaterinnen und -berater verändert.

**Sondern?**

Andererseits verändert auch der Beratungsansatz das Berufsprofil. Wir sind bestrebt, unsere Kundinnen und Kunden in Lebenssituationen zu beraten, die Finanzfragen mit sich bringen. Um dies zu sicherzustellen, ergänzen wir unsere Beratungsleistungen mit zusätzlichen Angeboten, z. B. mit Finanzplanungen, Versicherungsdeckungen oder der Beratung zu energetischen Sanierungen für Wohneigentümer. Das erfordert von den Kundenberaterinnen und -beratern zusätzliche Kompetenzen und eine weitreichende Sichtweise auf die Finanzthemen unserer Kundschaft. Gleichzeitig macht das den Bankberuf auch spannender, weil sich die Mitarbeitenden auf anspruchsvollere Beratungen konzentrieren können. Umgekehrt erledigen Kundinnen und Kunden einfache Anliegen mehr und mehr selbstständig auf digitalen Kanälen, weshalb wir im Auge behalten müssen, wie wir sie darin unterstützen können – technisch und über unsere Beratungsleistung.

**Was heisst das für das Filialnetz?**

Bei Geschäften wie Zahlungen, Börsentransaktionen oder Saldoauskünften wünschen Kundinnen und Kunden primär Einfachheit, Schnelligkeit und Verfügbarkeit. Der persönliche Kontakt steht weniger im Vordergrund. Sobald es um wichtige finanzielle Fragen und Entscheidungen geht, vertrauen viele Kundinnen und Kunden auf eine persönliche Beraterin oder einen persönlichen Berater. Die Filiale ist und bleibt ein Ort der Begegnung, des persönlichen Kontakts und vor allem ein Ort, wo sich ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater etablieren kann.

**Die persönliche Beratung wird also wichtiger. Wie stellt die Migros Bank die nötigen Kompetenzen der Mitarbeitenden sicher?**

Parallel zum Ausbau der digitalen Kanäle investieren wir konsequent in unsere Mitarbeitenden. Wir verstehen uns als Bank, bei der das lebenslange Lernen gelebt wird. So schulen wir unsere Kundenberaterinnen und -berater laufend in Training Labs für eine noch bessere Beratungsqualität. Wir investieren zudem mit dem Programm «Leading for Growth» in die Entwicklung der Leadership-Kompetenzen unserer Führungskräfte. Der hohe Stellenwert, den wir der Führungsentwicklung beimessen, wurde durch die Auszeichnung bei den HCM Excellence Awards 2023 bestätigt. Aber auch die übrigen Mitarbeitenden profitieren: Wir geben pro Jahr und Mitarbeitenden rund 2000 Franken für interne und externe Weiterbildung aus.