

# Die Mischung macht's: zentrale Erfolgsfaktoren im Portfoliomanagement



**Von Monika Müller**  
Finanzpsychologin  
Geschäftsleitung  
FCM Finanz Coaching, Wiesbaden

Entgegen weitverbreiteter Ansicht sind es nicht die einzelnen Portfoliomanager, die den Grossteil der Performance produzieren, sondern es ist die Organisation als Ganzes, für die der einzelne arbeitet. Die darin herrschende Kultur, die Managementstrategie und die effektiven Geschäfts- und Investmentprozesse sind die Säulen des Erfolgs.

Nachhaltiger Erfolg ist für alle Beteiligten ein hohes Ziel. Eine kurzfristige Performance reicht für eine starke Kundenbindung nicht aus, und auch gute Mitarbeiter lassen sich auf Dauer nur von erfolgreichen Unternehmen finden und halten. Schlussendlich bedeutet nachhaltiger Erfolg im Portfoliomanagement aus Kundensicht eine beständige, hohe risikoadjustierte Performance. An dieser Messlatte scheitern Fonds jedoch häufig. Ist Erfolg also doch Zufall? Aus welchen Bausteinen setzt er sich zusammen?

## Ressourcen optimal verteilen – mehr Potentiale wecken

Eine aktuelle Studie der Emory Universität in Atlanta (USA) zeigt: Über

zwei Drittel der Performance eines Fonds werden von der Fondsgesellschaft als Ganze produziert. Mit anderen Worten: 70% des Gesamterfolgs werden durch *das Unternehmen* selbst erbracht, und nur 30% des Erfolgs gehen auf die Arbeit des *einzelnen Portfoliomanagers* zurück.

## Nicht nur Fachkompetenz, sondern auch das «Fitting» entscheidet

Ein überraschendes Ergebnis mit weitreichenden Folgen. So ist bei der Managerauswahl nicht nur die Fachkompetenz von Bedeutung, sondern vor allem das «Fitting» zum Unternehmen. Weiter geht es bei der Teambzusammensetzung nicht nur darum, die besten fachlichen Kräfte miteinander arbeiten zu lassen; vielmehr ist die Bildung heterogener Gruppen, unter Rücksichtnahme auf ein starkes «Hindurchwirken» der Firmenkultur, eine wichtige Erkenntnis.

Es sind also verschiedene Faktoren, die beim Erfolg einer Investmentgesellschaft zusammenwirken. Ist es dann nicht eine Utopie, von einem isolierten Handeln einzelner auszugehen? Aufschlussreicher ist es, den Zusammenhang von Organisationskultur und der Leistung der einzelnen in Interaktion zu betrachten. Dabei richtet sich das Interesse auf das Zusammenspiel zwischen dem Businessplan der Organisation, dem Anlageplan der Teams und schliesslich dem Tagesplan eines einzelnen Managers. Jede Veränderung auf einer Ebene kann zu mehr Erfolg, aber auch zum Scheitern beitragen.

## Ein Blick auf die Managerauswahl

Bei der Auswahl der Portfoliomanager stellt sich nicht mehr allein die Frage: Was ist ein guter Manager? Zwei andere wichtige Einflüsse sollte man zusätzlich berücksichtigen: Die *Unternehmenskultur* und die *Kooperation aller*. Je stärker die Kultur eines Unternehmens ausgeprägt ist und je effektiver die Zusammenarbeit aller, desto besser kann sich das Potential eines

Mitarbeiters entfalten. Deshalb zahlt es sich aus, an einer starken organisationseigenen Kultur zu arbeiten – und bei der Personalauswahl darauf zu achten, dass der *Mitarbeiter zu dieser Kultur passt*.

## Erfolg heisst zunächst Kulturarbeit – dann starke Personenarbeit

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Angenommen, einer Führungsperson stehen zwei Bewerber zur Auswahl: Kandidat A ist ein Topmanager mit Starqualitäten, der bereits zahlreiche Erfolge im Management verbucht hat. Kandidat B wartet zwar noch nicht mit überragenden Erfolgen auf, wirkt aber hochmotiviert und neugierig und bringt obendrein ein gutes «Fitting» zur Unternehmenskultur mit. Er erweckt darüber hinaus den Anschein, eine Bereicherung für die heterogen zusammengestellten Teams zu sein. Nach der These der 70:30-Formel könnte dieser Mitarbeiter die bessere Wahl für das Unternehmen sein.

## Die Wirkung von Belohnung im System

Welches Belohnungssystem ist sinnvoll? Auch diese Frage lässt sich nur mit Blick auf das Ganze beantworten. Eine Untersuchung einer Universität in Deutschland zeigt, dass Entgeltssysteme – zur Motivation der Mitarbeiter eingesetzt – nicht immer die erwünschte Wirkung zeigen. Wenn überhaupt, dann sind sie nur dann erfolgreich, wenn sie zur Arbeitsorganisation, zur Strategie und zu den Werten des Unternehmens passen. Geht die Unternehmensführung davon aus, dass Erfolg nur vernetzt und im Team erreicht werden kann, sind gruppen- oder unternehmensorientierte Prämien die beste Wahl. So werden die Portfoliomanager ermutigt, ein erstklassiges Kommunikations- und Entscheidungssystem aufzubauen.

Kultur und Zahlen müssen stimmen, nur so kann ein Unternehmen, ein Fonds, halten, was er verspricht. ●