

Von der Professionalisierung der Investmentbranche

Von Dr. Karin Schambach

*Geschäftsführerin Smith & Jessen
Frankfurt*

und Klaus Biermann

*Geschäftsführer Smith & Jessen
(Schweiz) AG, Zürich*

Sind sie zurückgekehrt, die goldenen Zeiten der Jahrtausendwende? Unbestreitbar ist jedenfalls, dass der Wettbewerb um Spitzenkräfte im Asset Management starke Erinnerungen an die Boommärkte von 1999/2000 weckt. Sie rufen wieder an, die Headhunter dieser Welt. Besonders Portfoliomanager mit sehr gutem Track Record und institutionelle Vertriebsprofessionals werden in diesen Tagen heiss umworben. Aber auch Retail-Sales- und Produktmanager, neuerdings Product-Sales- bzw. Specialist-Salesmanager und Abwickler sind gefragt. Mehrere Anrufe pro Tag, mehrere Jobofferten bis hin zu Vertragsangeboten sind auch keine Seltenheit mehr.

Doch neben den offenkundigen Parallelitäten gibt es entscheidende Unterschiede zu den früheren Boomzeiten. Während das Asset Management (besonders in Deutschland) um die Jahrtausendwende noch eine junge, wachsende Industrie war, agieren wir



heute in einem weitaus stärker professionalisierten Markt. Die Ansprüche sind gestiegen, der Wettbewerb ist härter geworden. Es geht nicht mehr allein darum, offene Stellen zu schliessen. Es geht darum, sich für den härter werdenden Wettbewerb zu rüsten.

Wer heute in führender Position ist, hatte in der Regel noch mit den Folgen der Einstellungswelle von einst zu kämpfen. Abbau, Aufhebungsverträge, Entlassungen waren der Euphorie der Hochphase gefolgt. Die Qualität der auf die Schnelle rekrutierten Kräfte hatte oftmals den Erfordernissen des Marktes nicht standgehalten. Und die Erinnerungen hieran haben sich tief in das Bewusstsein aller eingegraben. Heute prägen sie in erheblichem Masse den Umgang miteinander, und sie haben die relevanten Parameter im Rekrutierungsprozess verändert.

Verlockungen und Risiken

Kaum jemand, der in der Kapitalmarktszene zu Hause ist, kennt nicht wenigstens ein Opfer des Bärenmarktes. Daraus folgt auf Bewerberseite, dass Jobopportunitäten heute sehr nüchtern betrachtet werden. Den Verlockungen des Marktes steht das Risiko des Jobwechsels gegenüber, das heute wesentlich höher gewichtet wird als in früheren Zeiten. Doch zu gross ist der Reiz eines Karriereschrittes, der in der Regel auch mit einem höheren Einkommen verbunden ist, als dass man nicht trotz der Vorbehalte in den Bewerbungsprozess eintreten würde. Das Ergebnis ist logisch und im Ergebnis dennoch unbefriedigend: Auf die Kündigung beim eigenen Arbeitgeber folgt ein Gegenangebot des eigenen Arbeitgebers, und man lässt sich «umdrehen», bleibt also mit einem in der Regel höheren Gehalt und neuen Perspektiven im eigenen Haus.

Dieses im Investment Banking längst übliche und bis ins Detail ausgereifte Verfahren wurde bislang im Asset Management nur selten angewandt. Zum einen war die Entscheidung auf



Bewerberseite in der Regel so gereift, dass es kaum möglich war, ihn umzustimmen. Zum anderen konnte der eigene Arbeitgeber nicht mit der entsprechenden Offerte aufwarten, um ein akzeptables Gegenangebot zu unterbreiten. Beides hat sich gewandelt.

Nicht weniger häufig verfolgt der besonders entschlossene Wechsler mehrere Jobofferten parallel und entscheidet sich erst nach Erhalt der konkreten Vertragsangebote für eine Option. Auch in diesem Fall gehen die anderen Anbieter nach einem vermeintlich erfolgreich verlaufenden Rekrutierungsprozess leer aus – eine bittere Erfahrung, die letztlich alle Anbieter beklagen und miteinander teilen.

Wettlauf um Spitzenkräfte

Aus der Perspektive in- wie auch ausländischer Investmenthäuser, die ihren Personalstamm in diesem Jahr entscheidend erweitern möchten, ist nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ein Wettlauf um Spitzenkräfte entbrannt. Schneller zu sein als die Konkurrenz, die Bewerber stärker zu umgarnen und höher zu bezahlen, ist in diesen Tagen entscheidend für den Erfolg.

Gerade um die Fehler der letzten Hochphase zu vermeiden, ist allein die Kompromissbereitschaft im Hinblick

auf die Qualität der Arbeitskräfte verständlicherweise begrenzt. Kreativität in der Rekrutierung ist gewünscht, aber sie muss sich in engen Grenzen halten. So muss ein Vertriebsmitarbeiter für institutionelle Kunden, eines der begehrtesten Profile dieser Tage, nicht zwangsläufig aus dem Asset-Management-Umfeld kommen, aber er muss neben dem ausgeprägten verkäuferischen Talent tiefgehendes Kapitalmarkt-Know-how mitbringen. Anders gewendet: Er muss aufgrund seiner bislang erworbenen Berufserfahrung in der Lage sein, innerhalb von kürzester Zeit das gesuchte Profil vollumfänglich abzudecken. Zeit – und das lässt sich an den Rekrutierungsprozessen ablesen – ist für die Investmenthäuser zu einer immer wichtigeren Grösse geworden, um letztlich der Dynamisierung des Marktes Rechnung zu tragen und die Konkurrenz zu bezwingen.

Die Konkurrenz ist heute in zunehmendem Mass eine internationale Konkurrenz. Wie starken Einfluss internationale Spieler auf den Markt ausüben, wurde in den letzten Jahren zuerst auf der Vertriebsseite deutlich. Ausländische Anbieter erschlossen neue Märk-

te und rekrutierten dafür Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Vertriebsnetz in ihrem Heimatmarkt. In der Regel waren es besonders dynamische, unternehmerisch denkende, etwas weniger risikoscheue Vertriebsleute, die bei den «Ausländern» anheuerteten und diese, wie in zahlreichen Fällen zu beobachten, zum Erfolg führten. Den Vertriebsmitarbeitern wurde umgekehrt Internationalität, ein breiterer Aktionsradius zum Kunden und, last but not least, ein höheres Gehalt geboten. Bis heute gilt die Regel, dass ausländische Gesellschaften höhere Gehälter bezahlen als die inländische Konkurrenz. Dies ist ein entscheidender Wettbewerbsnachteil der einheimischen Konkurrenz.

Nicht in gleichem Masse bedrohlich wie beispielsweise im deutschen Markt ist der Einfluss durch den internationalen Wettbewerb, denn noch hält sich das Verhältnis von Zu- und Abgängern eher die Waage. Der Schweizer Markt erscheint vielen Professionals als sehr attraktiv. Und dies nicht einmal aufgrund des Gehalts – im Vergleich zu Deutschland eher auf gleichem Niveau, jedoch niedriger als London.

Vielmehr beeinflussen die weichen Faktoren wie Lebensqualität, attraktive Steuersätze und die grosse Internationalität die Professionals. Abschliessend bleibt festzuhalten, dass die Investmentbranche professioneller, nüchterner und vor allem internationaler geworden ist.

Der interessanteste Arbeitgeber

Doch dies beantwortet nicht die Frage, wer in diesem Umfeld der interessanteste Arbeitgeber ist und wer langfristig als Gewinner daraus hervorgehen wird.

Es ist sicherlich nicht das Gehalt alleine, mit dem man Arbeitskräfte gewinnen bzw. an sich binden kann. Viel wichtiger scheint in diesem vertriebswie auch produktionsseitig prozessgetriebenen Umfeld, verstärkt der Einzigartigkeit des Bewerbers Rechnung zu tragen, dem einzelnen Perspektiven aufzuzeigen und ihm damit in ganz individueller Weise gerecht zu werden. Inwieweit ein Investmenthaus in der Lage ist, die Anforderungen dieser Marktmechanismen heute schon zu erfüllen, ist für den Bewerber unmittelbar an dem Rekrutierungsprozess erkennbar. ●



Wir setzen uns ein für einen besseren Tierschutz.

We are committed to the protection of animals.

Vorstand

Katharina Büttiker, Galeristin, Präsidentin
Erich Gysling, Publizist, Vize-Präsident
Kurt Aeschbacher, Fernsehmoderator
Dr. Thomas Coppetti, Unternehmensberater
Mark Rissi, Filmemacher
Dr. Christian Ruck, Rechtsanwalt

Beirat

Hortense Anda-Bührle; Dr. Erika Billeter
Victor Giacobbo; Gitti Hug; Prof. Dr. Georg Kohler;
Dr. Hans-Peter Müller; Ted Scapa;
Dr. Albert Schellenberg; Ruth Schmidheiny;
Dr. h.c. Moritz Suter;
Dr. med. Christoph Wolfensberger; Dr. Heinz Zimmer.

Bitte fordern Sie unsere Unterlagen an.

ANIMAL TRUST

Beethovenstrasse 7 · 8002 Zürich · Tel. 044 204 17 00 · Fax 044 204 17 01
E-Mail: animaltrust@bluewin.ch · www.animaltrust.ch · UBS Konto 230-278.931-01 Y · Postkonto 87-94193.0
Spenden sind steuerabzugsfähig