

Rotierendes Personalkarussell

Der Markt für Mitarbeiter bei den Emissionsbanken aus der Sicht eines Headhunters

Fast genauso zyklisch wie die Kursbewegung an der Börse ist der Personalbestand bei den Emissionsbanken. Mangel besteht vor allem an erfahrenen Führungskräften mit langjährigen, guten Kundenkontakten.

Klaus Biermann

Das Licht am Ende einer Krise sehen Personalberater und Headhunter meist als Erste – sie sind aber auch oft diejenigen, die zu spät erkennen, dass das Licht bald wieder ausgeht. Entsprechend haben in der Finanzkrise nicht nur Banken und Asset-Manager ihr Personal abgebaut, sondern auch die Personalberater. Seit Mitte 2009 erlebt der Markt aber wieder einen klar positiveren Trend.

Suche nach Seniors

Wie in früheren Krisen wurde auch zwischen 2007 und 2009 Personal eher abgebaut, Geschäftspläne auf Eis gelegt, und offene Positionen wurden nicht direkt wieder besetzt. Die Suchprozesse verlangsamten sich, und Entscheidungen wurden immer wieder ins nächste Quartal geschoben – kein Unterschied zu früheren Zyklen. Nach der Beruhigung der Märkte und den positiver werdenden wirtschaftlichen Aussichten verbesserte sich auch im Bankensektor die Stimmung merklich.

Wie in vielen Krisen am Personalmarkt, von denen das Private Banking weitgehend verschont geblieben ist (Private Banker mit Assets werden

immer gesucht), wurden auch dieses Mal zunächst die offenen Positionen besetzt. Danach ersetzten die Unternehmen dann Personen beziehungsweise suchten nach sogenannten Upgrades. Der Weg hin zu neuen «Headcounts» vollzog sich im Vergleich mit früheren Jahren allerdings sehr schnell.

Pushen von Produkten

Besonders in der Derivatebranche nahm die Anzahl der offenen Stellen deutlich zu, und es gab kaum eine Bank, welche die letzten Monate keine Personalwechsel erlebte. Spätestens im ersten Quartal 2010 war der klassische Dominoeffekt sehr gut erkennbar, und ein Wechsel zog den nächsten nach sich. Dabei zeigte sich die Tendenz, zunächst ein neues Senior-Management zu suchen, das im Anschluss weitere Personen akquirierte und Bereiche neu aufbaute. Dies war vor allem bei der UBS und Barclays Capital zu erkennen. Nicht von ungefähr waren diese Adressen auch mit die aktivsten im Personalmarkt, wobei die UBS nicht nur auf, sondern auch immer wieder Personen abbaute.

Viel Bewegung und Veränderung war beispielsweise auch bei der angelsächsischen Royal Bank of Scotland und der französischen BNP Paribas zu sehen, allerdings war die Einstellungspolitik dieser Häuser meist davon geprägt, frei gewordene Positionen wieder zu besetzen. Durch neue Marktteilnehmer wie den australischen Macquarie oder den Aufbau einzelner Bereiche bei den Amerikanern von Morgan Stanley entwickelte sich eine zusätzliche Dyna-

mik. Relativ stabil verliefen, zumindest aus personeller Sicht, die vergangenen Monate bei Goldman Sachs.

Im Fokus der Suche standen zunächst erfahrene Verkaufsleute, die einen guten Zugang zu institutionellen Kunden haben. Die Banken erwarteten neben dem Kundennetzwerk tiefgreifende Produktkenntnisse. Gefragt waren Kandidaten, die nicht nur über den klassischen bzw. «einfachen» Verkaufsansatz, sondern über den lösungsgetriebenen und beratenden Verkaufsansatz Erfolge verbuchen können. Der Anspruch nach der Krise ist: Der Kunde muss erst wirklich verstanden werden, bevor man etwas an ihn verkauft.

Interessant ist, dass dies vor allem bei Instituten zu sehen war, die vor noch kurzer Zeit durch starkes Pushen von Produkten aufgefallen waren. Aus Kostensicht ist es erstaunlich, dass die Banken zunächst meist Personen mit mehreren Jahren Berufserfahrung gesucht haben. Wurde ein sogenannter «Headcount» frei, sollte eine Person engagiert werden, die grössere Gewinne versprach als ein Junior oder Intermediate. Erst im Laufe der Zeit wurde das Interesse für Mitarbeiter mit zwei bis sechs Jahren grösser, jedoch ist der Markt in diesem Bereich nicht mit sehr vielen Talenten versorgt, und so ergeben sich auch für Personen aus dem europäischen Ausland oder für Quereinsteiger aus anderen Bereichen Opportunitäten. Die Abteilungen Handel oder Strukturierung erlebten nur einzelne Wechsel. Dies liegt aber auch daran, dass die Schweiz – ähnlich wie auch im Asset-Management – eher ein Verkaufstandort ist. – Seit Beginn der Krise ist zudem

eine Zunahme von Neugründungen von Gesellschaften zu erkennen. Viele erfahrene Mitarbeiter haben sich kleineren Boutiquen angeschlossen oder ihre eigenen Ideen verwirklicht. Wie nachhaltig diese Entwicklung ist, bleibt abzuwarten.

Nach den positiven Entwicklungen bei den Derivaten rückten bald auch andere Bereiche wie das klassische Fixed-Income-Geschäft in den Fokus der Aufmerksamkeit. Die Deutsche Bank und Barclays haben beispielsweise jüngst (wieder) den Frankmarkt mit Handel, Verkauf und Syndizierung vor Ort in Zürich etabliert, und man wird sehen, wann die Platzhirsche diese neuen Wettbewerber spüren und ob die gute Position von BNP Paribas und Royal Bank of Scotland angegriffen werden kann.

Zuletzt begann sich das Karussell auch im Bereich der Exchange-Traded Funds (ETF) zu drehen. Hier verloren die UBS und Credit Suisse mehrere hochrangige Mitarbeiter. Die gesamte Asset-Management-Branche hat sich merklich erholt, und nach vielen Veränderungen auf der Verkaufsseite sieht man nunmehr erste Suchen im Produkt- und Portfoliomanagement. Eine notwendige Verstärkung mit Produktspezialisten hat bisher aber nur bei einzelnen Häusern stattgefunden.

Hoffen auf Hedge-Funds

Die Entwicklung bei den alternativen Managern, besonders den Hedge-Funds, ist ebenfalls positiv – allerdings ist der Personalstand insgesamt noch weit vom Hoch im Jahr 2008 entfernt.

Die Hoffnung besteht, dass die aus London einwandernden Hedge-Funds-Firmen Jabra Capital und Brevan Howard in Genf und Moore Capital in Zürich die Vorboten weiterer Fonds sind, die der Insel den Rücken kehren. Diese Häuser wären für Mitarbeiter aus dem Derivatensektor sehr interessant.

Falsche Regulierung

Begleitet wurde die positive Personalentwicklung von der Erhöhung der Fixgehälter im Sektor Capital Markets, besonders bei den international agierenden Adressen. Die Verschiebung von Boni hin zu fixen Salärbestandteilen ist ein Beispiel dafür, dass die Politik und die Medien mit einer geforderten Regulierung in die falsche Richtung lenken. Dies wird spätestens in der nächsten Krise zu erkennen sein, wenn die Banken nicht mehr in gleichem Masse Kosten durch wegfallende Boni einsparen können.

Ebenso wird die Verlagerung der Auszahlung von Boni-Anteilen auf mehrere Jahre (im Durchschnitt werden noch 40% bis 70% im ersten Jahr bar ausgezahlt) den Markteinstieg oder den Neuaufbau von Geschäftsbereichen für kleinere oder neue Marktteilnehmer langfristig erschweren, da noch nicht ausbezahlte Ansprüche der anzustellenden Mitarbeiter immer mitübernommen werden müssen. Bei Seniors können hier schnell Beträge im hohen sechsstelligen Bereich entstehen.

Klaus Biermann ist Gründer der Personalagentur Biermann-Partners in Zürich.



Ab 1300 Höhenmetern sieht Norbert Fuchsli meist nicht mehr nach unten. Sondern nur noch nach oben.

Nur wen man gut kennt, kann man auch gut beraten. Zum Beispiel über die optimale Anlagestrategie.

Bei der Schwyzer Kantonalbank sorgen Fachspezialisten mit langjähriger Erfahrung für ein nachhaltig intaktes Vermögenswachstum. Zum Beispiel mit einer Beratung, die Ihre ganz persönlichen Bedürfnisse ins Zentrum rückt. Und vor allen Dingen mit einer

Anlagestrategie, die optimal zu Ihrem Risikoprofil und Ihrem Anlagehorizont passt. Kommen Sie bei uns vorbei, damit wir Sie und Ihre Ziele besser kennen und verstehen lernen. Und Sie auch dementsprechend beraten können.