

IMMOBILIENBANKING

„Hot Jobs“: Verstaubte Backstein-Banker waren gestern

Zum traditionellen Immobilienbanking gehörten „Buy, Hold & Pray“-Strategien. Immobilienkredite wurden „gewährt“. Den Mitarbeitern in den Hypothekenbanken eilte der Ruf verstaubter Backstein-Banker voraus. Das war gestern; wir haben es mit drastischen Veränderungen zu tun. Dr. Joe Defregger und Thomas Reichwein nehmen unter Lupe – aus dem Blickwinkel international arbeitender Personalberater.

Die Entwicklung hat insbesondere mit der zunehmenden Internationalisierung der Branche dramatische Veränderungen erfahren, die in jüngster Zeit durch das Hinzu-kommen neuer Marktteilnehmer vor allem aus dem angelsächsischen Ausland verstärkt wurden. Gerade in den beiden vergangenen Jahren gewann die Branche zunehmend an Dynamik.

Aus der Sicht der mit dem Markt eng befassten Personalberatungen hat sich diese Entwicklung in veränderten Anforderungsprofilen bei der Kandidatenselektierung niederschlagen. Diese Entwicklung wurde vor etwa zehn Jahren mit der verstärkten Ausrichtung deutscher Immobilienbanken auf das angrenzende Ausland eingeleitet. Die verstärkten Aktivitäten in Westeuropa, UK und Nordamerika führten zu einer „Zweiklassen-selektion“ der Kandidaten: In die deutschen Immobilienbanken, und zwar sowohl auf der Markt- wie auch der Marktfolgeseite.

Dynamik und Stillstand

Festzumachen sind diese Veränderungen an dem zunehmenden Bedarf an sprachlich versierten Kandidaten, wobei die englischen Sprachkenntnisse aus heutiger Sicht das Minimum sind. Es wird eine zweite europäische Fremdsprache gefordert, in Zukunft möglicherweise sogar ergänzt durch Sprachkenntnisse aus dem asiatischen Raum. Hinzu kommen erwartete Kenntnisse relevanter ausländischer Immobilienmärkte. Die markanteste Entwicklung ist in diesem Zusammenhang der veränderte Umgang mit komplexen Immobilienfinanzierungen nach angelsächsischem Vorbild.

Es geht vor allem um den vermehrten Einsatz innovativer Finanzierungsformen der Trend geht zum Real Estate Investment Banking. Die gesamte Westseite der Immobilienfinanzierung zu bewältigen, gehört (künftig) zum Rüstzeug der Immobilienbanker; es geht um die Strukturierung komplexer Finanzierungen in risikogewichtete Finanzierung Loans (Senior Loans, Mezzanine Capital, Eigenkapitalfinanzierung) und um die Platzierung dieser Kredit-



Personalexperten und IZ-Gastatoren: Dr. Joe Defregger (li.) und Thomas Reichwein. Bilder: Delta



tranchen im Rahmen einer Syndizierung. In diesem Aufgabenfeld wird sich der moderne Typus des Immobilienbankers bewegen müssen.

Im Gegensatz zu diesen Entwicklungen kam es aus der Sicht der Immobilienfinanzierer – zu einem weit gehenden Stillstand des deutschen Immobilienmarktes. Der Markt gewinnt erst in jüngster Zeit wieder an Fahrt. In der Konsequenz führte diese Stagnation zu einem verstärkten Abbau der im nationalen Immobilienfinanzierungsbereich tätigen Mitarbeiter. Eine Wanderungsbewegung aus dem Bereich der nationalen in die internationale Immobilienfinanzierung scheiterte dabei überwiegend an den erforderlichen sprachlichen Kompetenzen, aber auch an den erforderlichen Produktkenntnissen. Dieser Trend ist u.E. unumkehrbar und hält nach wie vor an.

Das zwischenzeitlich festzustellende Anziehen des deutschen Immobilienmarktes wird dazu führen, dass auch hier Mitarbeiter mit veränderten Qualifikationsprofilen gesucht werden, d.h. mit fundiertem Know-how im Bereich strukturierter Finanzierungen.

Wegfall des Pfandbriefprivilegs

Aktueller Kulminationspunkt der Entwicklung ist der Wegfall des Pfandbriefprivilegs für Hypothekenbanken, was zu veränderten Szenarien innerhalb der Bankenlandschaft führen wird, zum Beispiel zu verstärkten Engagements von Landesbanken sowie Großsparkassen in der Emission groß-

und Immobilienkredite werden in wachsendem Umfang als kurz- bis mittelfristige Handelsware betrachtet und zwar im Rahmen eines aktiven Kreditportfolienmanagements sowohl unter dem Gesichtspunkt des Bilanzstrukturmanagements als auch im aktiven Umgang mit Krediten im Sinne eines Credit Trading und Credit Sale. Hinzu kommen verstärkte Aktivitäten im Bereich Securitization.

Was bewirkt diese Veränderungen aus Sicht des Personalmarktes bezogen auf Jobprofile und die Verfügbarkeit von Kandidaten? Nachfrage werden unverändert Kandidaten mit internationalem Background. Zwei Fremdsprachen und die Kenntnis der internationalen Immobilienmärkte stehen auf dem Wunschzettel vieler Personalierer. Dies gilt nicht nur mit Blick auf Kontinentaleuropa, sondern auch für Nordamerika sowie in jüngster Zeit ebenfalls den asiatischen Raum. Auch Zentral- und Osteuropa, zuvorderst Russland, werden wichtig.

Hinzu kommen Erwartungen hinsichtlich Produktkenntnissen, die in der Vergangenheit als unwichtig für den Investitionsbanking berührten und heute unter dem Stichwort Real Estate Investment Banking nachgefragt werden. Die Fähigkeit der Mitarbeiter, in interdisziplinären Teams zu arbeiten, z.T. in einem multikulturellen Umfeld, verstärkt diese Entwicklung. Das Verschwinden der traditionellen Cashflows, aber auch internationalen Bilanzierungs- und Reportingstandards sowie den steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen im internationalen Umfeld sind weitere markante Entwicklungszenarien.

Sprübar im Geschäft sind inzwischen Adressen wie Morgan Stanley, Goldman Sachs, Merrill Lynch. Herausragende Merkmale dieser Entwicklung sind der inzwischen gewohnte Umgang mit Non-Performing Loans, nicht zuletzt beim Abverkauf großvolumiger Kreditportfolien durch deutsche Immobilienbanken. Parallel hierzu steht der Aufkauf beträchtlicher Immobilienportfolios sowohl im Bereich des Wohnungs- wie auch Gewerbeerbaues durch angelsächsische Marktteilnehmer. Eine weitere aktuelle Entwicklung ist das Bemühen der öffentlichen Hand, sich im Rahmen komplexer Infrastrukturmaßnahmen Partner aus dem Bankenbereich zu bedienen. Public Private Partnerships (PPP) gewinnen an Bedeutung und haben Einfluss auf den Personalmarkt.

Einhergehend mit den beschriebenen Szenarien sind „neue Denkeisen“ im Immobilienbanking zu beobachten. Die traditionelle Buy-and-Hold-Strategie der Immobilienfinanzierer scheint passé. Immobilien-

und Immobilienkredite werden in wachsendem Umfang als kurz- bis mittelfristige Handelsware betrachtet und zwar im Rahmen eines aktiven Kreditportfolienmanagements sowohl unter dem Gesichtspunkt des Bilanzstrukturmanagements als auch im aktiven Umgang mit Krediten im Sinne eines Credit Trading und Credit Sale. Hinzu kommen verstärkte Aktivitäten im Bereich Securitization.

Was bewirkt diese Veränderungen aus Sicht des Personalmarktes bezogen auf Jobprofile und die Verfügbarkeit von Kandidaten? Nachfrage werden unverändert Kandidaten mit internationalem Background. Zwei Fremdsprachen und die Kenntnis der internationalen Immobilienmärkte stehen auf dem Wunschzettel vieler Personalierer. Dies gilt nicht nur mit Blick auf Kontinentaleuropa, sondern auch für Nordamerika sowie in jüngster Zeit ebenfalls den asiatischen Raum. Auch Zentral- und Osteuropa, zuvorderst Russland, werden wichtig.

Hinzu kommen Erwartungen hinsichtlich Produktkenntnissen, die in der Vergangenheit als unwichtig für den Investitionsbanking berührten und heute unter dem Stichwort Real Estate Investment Banking nachgefragt werden. Die Fähigkeit der Mitarbeiter, in interdisziplinären Teams zu arbeiten, z.T. in einem multikulturellen Umfeld, verstärkt diese Entwicklung. Das Verschwinden der traditionellen Cashflows, aber auch internationalen Bilanzierungs- und Reportingstandards sowie den steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen im internationalen Umfeld sind weitere markante Entwicklungszenarien.

Jobprofile und Verfügbarkeit

Mobilitätsbereitschaft im Inland, aber auch im Ausland, gewinnt an Bedeutung. Die Fähigkeit zu projektorientiertem Arbeiten und gedankliche Flexibilität sind ebenfalls wichtige Skills. Dies gilt im Besonderen hinsichtlich eines kontinuierlichen „Update“ des zu Grunde liegenden Fakten- und Sachstands ist Rücksicht, eine Feststellung, die gerade in jüngster Zeit im Immobilienbanking zutreffender denn je ist. Nicht umsonst gewinnen Weiterbildungsmaßnahmen renommierter Anbieter an Bedeutung.

Sichtbare Auswirkungen dieser veränderten Marktumstände sind aber auch außerhalb des originären Bankensektors festzustellen, ganz besonders bei Real-Estate-nahen Dienstleistern. Zu nennen sind hier beispielsweise große internationale Wirtschaftskanzleien, die einerseits eine geringere Nachfrage bei Rechtsberatungen für Projektarbeiten zu erwarten haben, dafür aber ihre Corporate/Finance/Transaktionsberatungskompetenzen weiter ausbauen. Das

Real Estate Consulting von namhaften Accounting Firms verdrängt sich ebenfalls weiter im Bereich Real Estate.

Hinzu kommen verstärkte Anforderungen an Chartered Surveyors im Umgang mit modernen Bewertungskriterien. Aber auch die Rating-Agenturen beschäftigen sich gerade in jüngster Zeit in verstärktem Maße mit dem Rating von Covered Bonds, eine Entwicklung, die durch die Öffnung des Pfandbriefmarktes auch für Nicht-Hypothekenbanken einen verstärkten Schub erfahren hat. Schließlich gilt diese Entwicklung auch für externe Dienstleister aus dem Bereich Human Resources. Spezialisierte Personalberater im Bereich Real Estate rücken in den Mittelpunkt des Umbaus der Branche.

Aus der Sichtweise des Personalmarktes sind gerade in jüngster Zeit „Hot Jobs“ nachgefragt, die an folgenden Themen- und Aufgabenbereichen festzumachen sind: Syndication, Securitization, Credit Treasury/ Credit Derivatives, Non-Performing Loans, Asset Management mit Schwerpunkt Real Estate (vor allem internationales Portfolienmanagement), Akquisition internationaler und inzwischen auch wieder nationaler Immobilienportfolios für Fonds, Capital Markets (zunehmend auch Börseneinführungen, Know-how für Immobilien-Portfolios und Reits) sowie flankierend Immobilien-Forschung und Bewertung, Rating. Zusätzlich generieren die verstärkte Hinwendung der öffentlichen Hand zu PPP sowie die bevorstehende Reit-Einführung.

Die Story hinter dem Profil

Aus Kandidatensicht ist festzustellen, dass der traditionelle Werdegang hin zu einer Führungsposition zwar nach wie vor Bedeutung hat. Die alternative Karriereentwicklung hin zu einer hoch qualifizierten Spezialistenfunktion wird aber ebenfalls, auch unter dem Gesichtspunkt der leistungsgerechten Vergütung.

Der Motivationsfaktor Entgelt steht nicht mehr im unmittelbaren Fokus der Wechselabsichten. Jobhopper sind auch in Krisenzeiten auf dem Rückzug. Stattdessen ist eine bewusste Karriereplanung gefragt – mit konkreten Vorstellungen von Entwicklungsperspektiven, inhaltlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten („Wachsen mit der Aufgabe“) sowie der Chance, sich in renommierten Unternehmen auch international weiterzuentwickeln. Gefragt ist letztendlich „die Story hinter dem Profil.“ (ae)

Die Autoren: Dr. Joe Defregger und Thomas Reichwein sind Frankfurt am Main, sind Managing Partner von The Anrop Hever Group – Global Executive Search.