

## Immobilienbanken 2007

# Kampf um Köpfe – Anforderungen eines großen Immobilienfinanzierers

Dirk Wilhelm Schuh

**Einst wurden Hypothekarier etwas mitleidig belächelt, galt ihr Geschäft doch als unspektakulär. Mit der Mobilisierung der Immobilie durch innovative Finanzmarktinstrumente hat sich diese Einschätzung grundsätzlich geändert. Deshalb sind Spezialisten für Kapital- und Immobilienmärkte heute schwieriger zu finden und zu halten, weiß der Autor. Mittlerweile steht der Personalvorstand hinsichtlich Mitarbeitermotivation, -qualifizierung und -bindung vor der Herausforderung, dass sein Haus für Nachwuchskräfte auch als Sprungbrett in die Führungsebenen einer Großbank angesehen wird. (Red.)**

Die Eurohypo ist die führende europäische Spezialbank für Immobilien und Staatsfinanzierung. Die Position des Marktführers verdankt sie einer ganzen Reihe von Faktoren: Zum einen einem breit gefächerten Produkt- und Serviceangebot. In gleichem Maß aber auch hochqualifizierten und hochmotivierten Mitarbeitern, die mit ihrem Know-how in der Lage sind, den Kunden für ihre anspruchsvollen Immobilienprojekte die jeweils individuell beste Lösung anbieten zu können.

## Ende der Langeweile

Das oftmals als „boring business“ belächelte Geschäftsmodell der klassischen Hypothekenbanken, mit über lange Zeiträume vergebenen Festzinskrediten und weitgehender Pfandbriefrefinanzierung, gehört dadurch längst der Vergangenheit an. Heute bedient sich die Bank verstärkt des komplexen Instrumentariums des Investmentbankings. Über Syndizierungen oder Verbriefungstransaktionen verknüpft sie den Immobilien- mit dem Kapitalmarkt, sie emittiert komplexe Produkte wie Collateral Debt Obligations oder erarbeitet für ihre Kunden Mezzanine-Lösungen und andere hochstrukturierte Finanzierungsformen. Aus „buy and hold“ ist „buy and manage“ geworden.

Es liegt auf der Hand, dass die Eurohypo im Zuge dieses neuen, hochanspruchsvollen Geschäftsmodells Spezialisten mit ganz unterschiedlich gelagerten Wissensschwerpunkten benötigt. Auch hier steht die Bank natürlich im Wettbewerb mit anderen Instituten und Unternehmen der Finanz- und Immobilienbranche. Traditionelle Personalar-

beit wird dem neuen Anspruch schon lange nicht mehr gerecht. Für den Unternehmenserfolg ist vielmehr ein aktiver und umfassender Ansatz entscheidend, wie er bei der Eurohypo angewandt wird.

## Interner Talentwettbewerb

Von unterschiedlichen Einstiegskanälen für Nachwuchskräfte über einen breiten Fächer interner Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zu Förderprogrammen von „Right-Potentials“ auf allen Ebenen, ergänzt um sinnvolles, externes Recruiting, stellt sich das integrierte Talentmanagement dar. Unter Talenten versteht die Eurohypo dabei alle Mitarbeiter, die für das Unternehmen erfolgsrelevant sind – vom Nachwuchspotenzialträger bis hin zum Top-Performer im Management.

Der Wettbewerb um die klugen Köpfe wird wieder deutlich härter. In der „Global Workforce Study 2005/2006“ der Unternehmensberatung Towers Perrin werden die Anforderungen des Personalmanagements als Fundament nachhaltigen Geschäftserfolgs veranschaulicht – „Mitarbeiter gewinnen, binden und motivieren“. Die zentrale Fragestellung dabei lautet: Was muss ein Unternehmen tun, um die richtigen Mitarbeiter gewinnen zu können und wie gelingt es, diese an das Unternehmen zu binden und weiterzuentwickeln?

## Der Autor

**Dirk Wilhelm Schuh** ist stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Eurohypo AG, Eschborn.

Die am besten ausgebildeten Nachwuchskräfte gewinnen zu können beginnt mit der am Qualifikationsbedarf der Bank orientierten Auswahl von Zielhochschulen. Die Eurohypo benötigt für ihr Geschäftsmodell als Grundlage klassisches Bank- und Finanzwissen ebenso wie fundiertes Know-how im Investmentbanking.

Im Hinblick auf die Ausbildung der entsprechenden Fachqualifikation bieten heute viele Hochschulen Studiengänge mit finanzausgerichteter BWL-Vertiefung an. In Frankfurt, also quasi vor der Haustür der Eurohypo, ist die Johann-Wolfgang-von-Goethe-Universität zu nennen. Mit der vor kurzem verkündeten Entscheidung zur Wandlung in eine Stiftungsuniversität sowie ihrem Prestigeobjekt, dem „House of Finance“, in dem 130 Experten aller relevanten Institute unter einem Dach forschen, bewegt sich ihre Attraktivität für die Eurohypo auf hohem Niveau.

Aber auch Business-Schools wie die EBS European Business School Oestrich-Winkel im Rheingau sind von hoher Anziehungskraft. Nicht zu vergessen die Vielzahl von „kleineren“ Fakultäten mit Schwerpunkten zur Immobilienwirtschaft wie die FH Nürtingen oder die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Der zentrale Blick der Eurohypo ist allerdings nach Bayern gerichtet. In der Donaustadt Regensburg hat sich das Immobilien-Expertenwissen Deutschlands am Institut für Immobilienwirtschaft konzentriert. Bereits seit dessen Gründung im Jahr 2003 unterstützt die Eurohypo das Institut mit der Anschubfinanzierung für Ausstattung und die laufende wissenschaftliche Arbeit des Lehrstuhls für Real Estate Finance mit den Schwerpunkten Finanzierungsmodelle und -strukturen, Verbriefungen, Risikoanalyse und Ratingsysteme. Die wechselseitige Durchführung von Vorlesungen und Seminaren am Universitätsstandort Regensburg und dem Eurohypo-Hauptsitz Eschborn hat bereits zu einem intensiven Austausch von Wissenschaft und Praxis geführt.

## Hochschulmarketing

In den nächsten Jahren wird verstärkt ein Nachfrageüberhang bei den Top-Hochschulabsolventen entstehen. Damit stellen sich neue Anforderungen an das Hochschulmarketing, da qualifizierte Absolventen in den kommenden Jahren

immer begehrt, gleichzeitig aber auch anspruchsvoller werden. Entsprechend sind es die Bewerber zunehmend selbst, die die Spielregeln mitbestimmen.<sup>1)</sup>

Diesen veränderten Ansprüchen stellt sich die Eurohypo auch im Hochschulmarketing. Unter dem Motto „management meets campus“ übernehmen Vorstände und weitere Top-Manager persönlich die Verantwortung für Aktivitäten an den Hochschulen. Sie bilden Hochschulteams, die an Hochschulmessen teilnehmen, Unternehmensvorträge oder -präsentationen halten sowie Vorlesungen oder Workshops gestalten.

Breite Anzeigenkampagnen waren noch nie das Mittel der Wahl, entscheidend ist der individuelle Ansatz, zumal in einem Spezialbank-Modell. Dies zeigt sich bei Hochschulabsolventen in der wachsenden Beliebtheit von Praxiseinblicken, denn dabei legt die Eurohypo – immer mit dem Auge auf einen späteren Einsatz als Trainee oder Direkteinsteiger – Wert auf intensives Mitarbeiten.

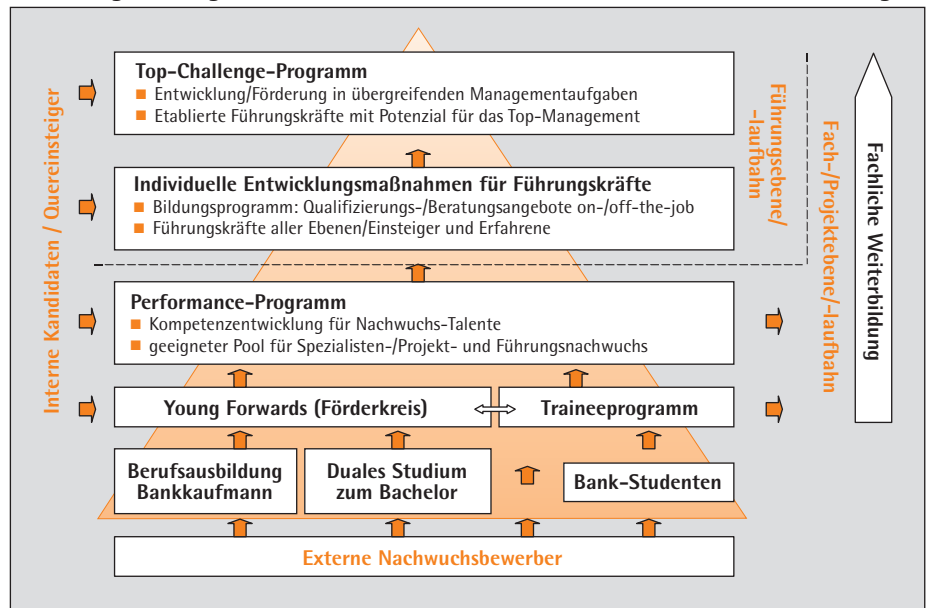
### Integriertes Modell zur Nachwuchs- und Mitarbeiterentwicklung

Grundsätzlich werden bei der Besetzung einer Vakanz mit Berufserfahrung die Möglichkeiten des internen Arbeitsmarktes ausgeschöpft. Seit der Integration in die Commerzbank stehen potenziell über 30 000 Leser den internen Ausschreibungen gegenüber. Eine Platzierung auf ausgewählten Jobbörsen hilft darüber hinaus, Angebot und Nachfrage auch bei speziellen Anforderungen zusammenzuführen.

Bei der Besetzung von spezialisierten Fach- und Führungsstellen ist vereinzelt der Einsatz von Personalberatern gefragt. Gerade die qualifizierten und damit geeigneten Führungskräfte oder Spezialisten haben gut dotierte Positionen und sind meist nicht auf der Suche nach einer neuen Stelle. Mit Stellenanzeigen sind sie daher nur bedingt erreichbar und müssen durch die Direktansprache des Personalberaters erst für eine vakante Position interessiert und gewonnen werden.

Externes Rekrutieren und interne Suche können nicht die einzigen Ansätze sein, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen. Daher orientiert sich das Personalmanagement der Eurohypo an einem miteinander verzahnten Ansatz von Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten auf Basis unterschiedlicher Angebote. Insgesamt

Abbildung 1: Integriertes Modell zur Nachwuchs- und Mitarbeiterentwicklung



samt stellt sich das Konzept der Nachwuchs-, Spezialisten- und Führungskräfteentwicklung wie folgt dar:

Der Karrierestart in der Bank beginnt bereits mit der Berufsausbildung zur/m Bankkauffrau/-mann. Bankspezifische Seminare und Workshops vermitteln zusätzliche Kenntnisse insbesondere im Bereich Immobilienfinanzierungen. Fremdsprachliche Weiterbildung schon während der Ausbildung bereitet die Auszubildenden auf die internationale Ausrichtung des Hauses vor; Einsätze im Ausland runden dies ab. Während der gesamten Ausbildungszeit erfah-

ren die Auszubildenden eine intensive und speziell auf sie zugeschnittene Betreuung und Förderung. So erreichen junge Nachwuchskräfte das Ausbildungsziel bereits innerhalb von zwei Jahren.

Seit kurzem wird das Angebot zur Bankausbildung ergänzt um ein Studium an der Berufsakademie in Frankfurt – University of Cooperative Education – als Alternative zum klassischen Hochschulstudium. Das Besondere an der Berufsakademie ist das integrative Ausbildungskonzept, das eine praktische Berufsausbildung mit einem wissenschaftlichen

Abbildung 2: Übersicht regelmäßig geförderter weiterführender Abschlüsse

Institution	Abschluss
Frankfurt School of Finance & Management	Bankfachwirt Bankbetriebswirt Diplom-Bankbetriebswirt (Management-Studium) Betriebswirtschaftslehre (Bachelor of Science) Bachelor of Management & Financial Markets (Bachelor of Science) Real Estate Finance Manager Aus- und Weiterbildung von Immobiliensachverständigen
Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg (DIA)	Immobilienfachwirt (DIA/IHK) Diplom-Immobilienfachwirt (DIA)
EBS European Business School	Kontaktstudium Real Estate Investment Management Intensivstudium Real Estate Investment Banking Intensivstudium Internationale Immobilienbewertung
Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI)	Immobilienökonom ADI Masterstudiengang Real Estate
DVFA - Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management	CCrA – Certified Credit Analyst CREA – Certified Real Estate Investment Analyst
IREBS Immobilienakademie	Kontaktstudium Immobilienökonomie Kontaktstudium Corporate Real Estate Management

Studium verbindet. Mit dem sechsemestrigen Studium, in dem nach vier Semestern die Prüfung zum Bankkaufmann abgelegt wird, wird der Abschluss des Bachelor of Arts (Business Administration) erworben.

Abgerundet wird das Angebot durch Praktika für Studierende sowie ein maßgeschneidertes Traineeprogramm, das auf alle Herausforderungen in einer international ausgerichteten Bank vorbereitet. Während des etwa zwölfmonatigen Programms werden ausgewählte Bereiche der Bank durchlaufen und somit fachübergreifende Qualifizierungen gewährleistet. Die Inhalte des Programms werden flexibel gesteuert, sodass die zu durchlaufenden Abteilungen den jeweils individuellen Interessen entsprechen.

Neben dem „training on the job“, in dem Projektarbeit ein wesentlicher Bestandteil ist, finden Workshops und Seminare statt, die nicht nur fachliche, sondern auch persönliche Entwicklungsziele beinhalten. Dabei hilft auch das Mentoring, mit dem eine persönliche Bindung zwischen erfahrenen Führungskräften und dem Nachwuchs hergestellt wird. Nach Abschluss des Programms eröffnen sich Perspektiven in anspruchsvollen Aufgabenfeldern im In- und Ausland, in denen schnell Verantwortung übernommen wird.

### Förderprogramme auf verschiedenen Ebenen

Dem hohen Stellenwert einer zukunftsorientierten, unternehmensweiten Personalentwicklung entsprechend sind zur nachhaltigen Sicherung des Bedarfs an hochqualifizierten und multifunktional einsetzbaren Mitarbeitern an der Bankstrategie ausgerichtete Förderprogramme entwickelt worden. Dabei werden geeignete Potenzialträger auf drei Ebenen – junge Ex-Auszubildende, anstehende Führungskräfte sowie etablierte Führungskräfte mit Potenzial für die höchste Managementebene – durch ein neu entwickeltes Nominierungsverfahren identifiziert und anschließend in einem individuellen Prozess Lernziele zur persönlichen Standortbestimmung in sogenannten Navigatoren festgehalten. Auf dieser Grundlage werden passgenaue Entwicklungsmaßnahmen on- und off-the-job konzipiert und umgesetzt.

Ziel ist, die Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen als besondere

Voraussetzung für Führungsaufgaben auf ein neues Niveau zu bringen. Zur Unterstützung ist begleitend ein Mentorenmodell implementiert worden, das besonders vom Top-Management getragen wird. Die Ergebnisse zeigen eine sehr hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten und deutliche Impulse für die Führungs- und Entwicklungskultur. Insbesondere aber haben sie bereits zu einer großen Anzahl erfolgreicher Besetzungen von Führungspositionen beigetragen.

### Bedeutung berufsbegleitender und postgradualer Studiengänge

Dass die Förderung und Qualifizierung unserer Mitarbeiter nicht nur für einige Wenige gilt, zeigt die hohe Resonanz unserer internen Weiterbildungsarbeit. An etwa 600 Maßnahmen des internen Bildungsprogramms sowie an externen Seminaren und Sprachkursen, Studiengängen, Fachakademien und Zertifizierungslehrgängen nahmen im abgelaufenen Jahr insgesamt wieder über 1 900 Mitarbeiter teil.

Einen besonderen Schwerpunkt stellt die Förderung berufsbegleitender und postgradualer Studiengänge dar. Die Eurohypo versteht eine solche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter als Notwendigkeit, der Halbwertszeit des Wissens umfassend zu begegnen und das Qualifikationsniveau von fundiertem Spezialwissen auf dem erforderlichen Level zu halten.

Das Angebot geht dabei von den Abschlüssen der Frankfurt School of Finance & Management (ehemals Bankakademie und Hochschule für Bankwirtschaft HfB) über den Immobilienfachwirt bis hin zu Master-Abschlüssen. Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Hochschullandschaft und der „Executive Education“ werden die unterstützten Studiengänge ständig aktualisiert.

### Halten und Binden von Talenten

Das Gewinnen von hochspezialisierten Kräften beziehungsweise die Vermeidung von Abwanderung zu anderen Unternehmen ist eine Herausforderung, der sich jedes Personalwesen zu stellen hat. Deshalb findet das sogenannte Retention-Management als Prozessfunktion Personalerhaltung beziehungsweise -bindung seinen Niederschlag im Rahmen eines umfassenden Personalmanagements.<sup>2)</sup> Es spielen zahl-

reiche Faktoren in diese Funktion hinein, so zum Beispiel die Beeinflussung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Anreizgestaltung (materiell und immateriell), Arbeitszeitmodelle oder Karrieremöglichkeiten.

Das zentrale Element des Retention-Managements ist die effektive Gestaltung dieser Anreize in Harmonie mit den Bedürfnissen insbesondere der Zielgruppe von Leistungs- und Potenzialträgern (Talenten) nach der Devise: Die Mitarbeiter sind „Able to go, but happy to stay“.

Diesen Anforderungen wird die Eurohypo mit verschiedenen Instrumenten gerecht. Ein mit der individuellen Leistung auf Basis von Zielvereinbarungen verknüpftes Vergütungssystem gestaltet den Anteil am Unternehmenserfolg transparent und beeinflussbar. Das Beurteilungssystem der Eurohypo basiert auf dem Entwicklungs- und Feedbackgedanken und ist daher als Prozess bewusst von Vergütungsfragen abgekoppelt. Es bildet unmittelbar auch den Nominierungskanal für die Förderprogramme der Eurohypo.

### Personalentwicklung als Teil des Assetmanagements

Ergänzend entwickelt sich das Personalentwicklungsinstrumentarium kontinuierlich weiter: ein Skill-Management-System mit IT-gestützter Abbildung von individuellen Karrierewegen, ein Bottom-up-Feedbacksystem für Führungskräfte sowie eine eignungsgenaue Führungskräfteentwicklung auf der Basis von Development Centern befinden sich in der Entwicklung.

All diese Maßnahmen greifen bei der Eurohypo ineinander, um ein Spitzenniveau beim Personal zu erreichen und zu halten. Denn hochspezialisierte, exzellente aus- und mit Blick auf das sich stetig verändernde Umfeld kontinuierlich weitergebildete Mitarbeiter sind eines der größten Assets, über die die Bank verfügt, und damit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

### Fußnoten

<sup>1)</sup> vergleiche PricewaterhouseCoopers, „International Human Resource Conference 2007“ in Barcelona.

<sup>2)</sup> vergleiche Thom, Norbert/Friedli, Vera/Moser, Regina/Saxer, Andrea (2003): Retention-Management für High Potentials. In: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann, München/Unterschleißheim 2003, Seite 237–247. ■