

Paradigmenwechsel im Recruiting

E-Mail statt Telefonat, Social Media statt persönlichem Treffen: Verändertes Recruiting im Immobilien-Asset-Management, aus der Sicht eines Personalberaters.

Solidität und Stärke der deutschen Immobilienwirtschaft werden traditionell mit den großen Kapitalsammelstellen, den Offenen Immobilienfonds und den klassischen Spezialfonds, in Verbindung gebracht. Zu Recht, ist doch deren Liquidität – trotz der zurückliegenden Krise der erstgenannten Anlageform – bis heute nichts weniger als der Treibstoff des Ganzen. Maßgebliche Perspektivwechsel in der Personalpolitik dieser Anbieter sind darum gute Gradmesser für den Wandel im Marktgeschehen generell.

Nach unserer Wahrnehmung als reine Real-Estate-Headhunter sind sowohl die strukturelle Krise als auch die teilweise Begrädigung sehr gut an den veränderten Workstreams und an den sektionalen Trennlinien abzulesen, die in den Jobs vormaliger und heutiger Asset- und Transaktions-Manager zum Vorschein kommen. Das zuvor starke Aufkommen der regulierten Offenen Fonds und Spezialfonds hatte ausgewachsene Personalapparate gefördert, die zu einer starken Segmentierung der Wertschöpfungsabfolge führen und Managen und Traden vergegenständlichen.

So konnte der Transaktionsspezialist sich in der Regel auf das Sourcing, Initiieren und Durchführen der Produktbeschaffung konzentrieren, hiernach übernahm ein Bestandsmanager, für das nachmalige Verwertungsgeschäft und den voraussichtlichen Exit war wiederum ein anderer Spezialist zuständig – und keiner von ihnen besorgte eine adäquate Finanzierungsstruktur, geschweige denn das performende Objekt als Development in Eigenregie.

MHR GENERALISTEN Ganz zu schweigen von der großen Schere zwischen Strategy und Operations und der Gewichtung des „originären Nahkampfes“ Property Management just innerhalb der Sektion Bestandswesen und Asset Management.

Die Asset Manager der Zukunft sind in ihrer Welt Gesamtwissenschaftler. Der komplette Leistungskatalog wird im hochprofessionellen globalen Metier schon seit vielen Jahren gelebt. Profiteure sind die vermögendsten Privatiers und Institutionals auf dem Planeten. Wir sagen unseren Kunden: Wie sollten diese auf Dauer ein anderes Arbeiten in Deutschland respektieren? Dennoch muss ein guter Headhunter den fachlichen Genotyp seines Kandidaten erkennen. Denn gerade selbsterklärte Generalisten müssen sich vor ihm gewissermaßen ausziehen und ihre fachliche Mitte definieren.

In der Summe der Entwicklungen sind die adaptierten Jobprofile im Fonds- und Asset Management Ausdruck einer Wunschhaltung und Notwendigkeit, die der erneuten Professionalisierung und Präzisierung des richtiggehenden Asset Managements zugutekommt. In den Fokus des Interesses beider Anbieterseiten rückt ein Typus, der dem universellen Immobilienmanager der professionellen Anfänge der Immobilienwirtschaft ähnelt, mit dem gravierenden Unterschied der unterdessen eingetretenen massiven Professionalisierung.

TREND ZUM FULL-SERVICER Auch die Service-Gesellschaften müssen sich komplettieren zum Full-Servicer. Das hat erheblichen Personalaufbau bei diesen Marktteilnehmern ausgelöst.

Für den gesuchten Recruitment-Spezialisten unserer Branche hat dies alles auch und vor allem zur Folge, dass Besonderheiten der Veranlagung und Neigungen dieses universellen Asset Managers eine beträchtliche Nachfrage erleben. Identität, Leidenschaft und fachlich-intellektuelle Durchdringungsfähigkeit, die der Komplexität der skizzierten ganzheitlichen Steuerungskompetenz gerecht werden, sind ebenso rar gesät wie ausdrücklich gewollt. Die entscheidenden Kriterien

AUTOR



Bertrand Skarmeta (48) ist Gründungspartner und Leiter des immobilienwirtschaftlichen Beratungsbereiches der von Arnim Personalberatung, Berlin.

SUMMARY » Früher betreute in zwei- bis vierköpfigen halbinternationalen Asset-Management-Teams jeder Akteur mitunter über 300, im Gipfel sogar 500 Liegenschaften. **» Die Asset Manager der Zukunft** sind in ihrer Welt Gesamtwissenschaftler. **» Sehr kritisch** zu sehen ist beim Recruiting der Einsatz von Social Media in sogar hochwertigen Besetzungsprozessen.

eines geglückten Placements im oberen und mittleren Management in der deutschen Immobilien(fonds)wirtschaft sind heute reelle Erfahrungswerte, die sich in die Darstellungsform eines normalen Lebenslaufes gar nicht gießen lassen, so auskunftsfreudig dieser auch hinsichtlich der faktischen Work Experience daherkommt. Getreu zu kommunizieren, wie jemand Werte geschaffen oder Werte faktisch maximiert hat, erfordert auch und vor allem einen regen persönlichen Austausch im Spannungsfeld beauftragende (Fonds-) Gesellschaft, moderierender Berater und Anwärter – einen Schulterschluss, den in dieser Form die meisten Auftraggeber in früheren Tagen eher vermieden haben, um das baldige Optimum in ihren Bewerbungsprozessen zu erzielen.

500 BETREUTE LIEGENSCHAFTEN Letztgenannte erforderliche Widmung und „Denke“ ist fraglos auch von dem zeitweiligen, zum Teil vandalisierenden Vorgehen der weniger gemäßigten Opportunisten aus dem Ausland negativ beeinflusst worden. Im Umfeld der Krise, als die größten deutschen Portfolios fremdpilotiert waren oder regelrechten Schlächtern in die Hände fielen, zählten nur Stückzahl und Humanrendite.

Die Gehälter der hiesigen Smashing Guys und Tough Girls schossen zwar in fabelhafte Höhen, wer jedoch dieser Verlockung nicht widerstand, erlitt in zwei von drei Fällen binnen zwei Jahren einen energetischen Zusammenbruch. Zeitweilig betreute in zwei- bis vierköpfigen halbinternationalen hiesigen Asset-Management-Teams jeder Akteur mitunter über 300, im Gipfel (sage und schreibe) 500 Liegenschaften. Ob da der einzelne Mieter „seinen“ Bestandsmanager je zu Gesicht bekommen hat? Ausgeschlossen.

Leider nicht nur Residuum, sondern fortlebender Nährboden dieser mehr und mehr abtretenden Investorenschaft sind



Beim Recruiting sind persönliche Kontakte unersetzlich.

Personaldienstleister und auslandsbasierte Headhunting-Firmen, die jegliche persönliche Kenntnis ihrer Besetzungsanwärter vermissen lassen und völlig mechanisch verfahren. Nach unserem Verständnis ist das nicht im Sinne des Erfinders. Was den konsensual beratenden und menschlichen Aspekt unseres Business angeht, müssen wir Puristen bleiben, um uns von dieser Version des Geschäftes klar abzusetzen – um Berater zu bleiben und nicht gesichtslose Lieferanten zu werden.

KRITISCH: SOCIAL MEDIA Sehr kritisch zu sehen ist in diesem Zusammenhang selbstverständlich der hypertrophe Einsatz der angesagten Social Media in sogar hochwertigen Besetzungsprozessen.

Telefonie, Internetkommunikation und virtuelle Begegnungsportale werden nie den Stellenwert einer persönlichen, menschlich und fachlich qualifizierten Begegnung einnehmen. Gute Geschäfte werden zwischen fähigen Menschen getätigt. Deren Leistungsspitzen werden nur

aufgerufen, wenn ein unternehmerisches Set-up sich mit ebendiesen individuellen Befähigungen matcht. Vermag eine Sequenz knackiger E-Mails und ein Dossier mit einem operativen Track Rekord diese fachliche Größe „Erfahrung“ zu annonciieren? Placements, die so angebahnt werden, werden im nachfolgenden Miteinander allenfalls für das mechanische Geschäft ausreichen. Wertzuwachs, Identifikation und Freude werden dann ein Beiwerk sein, nicht jedoch die Grundlage des gemeinsamen Arbeitens bilden.

Wen man wirklich verstehen will, den muss man bekanntlich kennen, und wenn man verstehen will, was einen Professional einzigartig macht, muss man zugleich erkennen, was ihn als Mensch unwiderstehlich macht. Vor sechs bis sieben Jahren haben wir allenfalls zu träumen gewagt, dass unsere Kunden uns auf diese Erkundung ansetzen würden. Heute ist diese Anforderung die alles entscheidende. «