



**PERSONALABBAU**

Wie das Kaninchen  
vor der Schlange

— [www.die-bank.de](http://www.die-bank.de)

NR.5 ■ MAI 2016

# die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

**MIFID II**

Viel Aufwand, wenig Nutzen?

**KUNDENBINDUNG**

Das Fan-Prinzip

**REGULIERUNG**

Die Wohnimmobilienkreditrichtlinie



# Wie das Kaninchen vor der Schlange

**KARRIEREKNICK** Seit der Finanzkrise ist die Zahl der Mitarbeiter in der Finanzbranche um gut 40.000 gefallen. Und der Exodus geht weiter. Deutsche Bank und Hypo haben einen massiven Personalabbau angekündigt. Auch die Kreditgenossen und in Deutschland ansässige ausländische Institute wie die schwedische SEB ziehen nach. Wo kommen die Mitarbeiter unter? Wer hat gute Chancen, wer eher schlechte? Wie begehrt sind die Finanzexperten für Interim-Jobs? Was bieten Zeitarbeitsfirmen? Wie gelingt der Aufbruch nach dem Umbruch? *Eli Hamacher*

**Keywords: Personalabbau, Umbruchsituationen, Arbeitsplatz Bank**

„In den letzten Wochen habe ich schon gemerkt, dass da etwas in der Luft lag.“ – „Ich hätte doch erkennen müssen, dass ich nicht Zeit meines Arbeitslebens auf der Position sitzen bleiben konnte, dass ich mich frühzeitig um eine neue Position hätte bemühen müssen.“ – „Freunde und Bekannte haben gesagt: „In deiner Position, mit deinem CV, da müssten doch die Leute Schlange stehen vor deinem Haus.“ – „Meine Kontakte, die ich immer als besonders gut interpretiert hatte, erwiesen sich als Rohrkrepierer.“ – „Sobald der Fisch aus dem Wasser ist, fängt er an zu riechen. Und jetzt bist du ja schon acht Monate ohne Job. Da fragen sich die anderen: 'Warum hat den denn noch keiner weggefischt? Mit dem muss was nicht in Ordnung sein'.“

Solche und ähnliche Sätze hat Claus Verfürth in Interviews mit geschassten Führungskräften häufig gehört. Für seinen Arbeitgeber, die Karriereberatung von Rundstedt, erstellte der Ex-Banker gemeinsam mit der Hochschule Fresenius und der HPO Research Group eine Studie zu beruflichen Umbrüchen. Die Situation vergleicht der Manager mit einem Gewitter: „Zunächst ziehen dunkle Wolken auf, bevor der Blitz einschlägt. Es folgen die Ruhe vor dem Sturm, ein langer, dunkler Regen und schließlich brechen die Wolken auf.“

Der Blitz trifft Banker zurzeit häufig. Die Zahl der Kreditinstitute ist allein zwischen 2007 und 2014 in Deutschland von 2.277 auf 1.990 zurückgegangen, errechnete die Deutsche Bundesbank. Im selben Zeitraum schlossen 4.530 Filialen, es blieben noch gut 35.300. Durch Schließungen und internen Personalabbau verloren laut Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes in der gesamten Kreditbranche gut 40.000 Mitarbeiter ihren Job. Ein Ende der Misere scheint nicht in Sicht. Die schon

lang anhaltende Niedrigzinsphase sowie hohe Regulierungs- und Personalkosten zwingen zu tiefen Einschnitten. Schon Anfang 2013 hatte Commerzbank-Chef Martin Blessing den Abbau von bis zu 6.000 Stellen bis 2016 angekündigt. Der Abbau verlaufe planmäßig. Daher blieben betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2016 ausgeschlossen, lässt der Branchenweite wissen.

Seit Ende 2015 geht es Schlag auf Schlag. „Wir müssen jetzt reagieren, bevor es uns erwischt“, sagt Theodor Weimer, Chef der HypoVereinsbank, als er Mitte November 2015 ankündigt, weitere 1.200 Arbeitsplätze in den kommenden drei Jahren zu streichen. Einschließlich des seit Ende 2014 bereits umgesetzten Abbaus reduziert sich die Mitarbeiterzahl bis Ende 2018 somit um 2.900 Vollzeitstellen. Gleichzeitig kündigt die Konzernmutter der HVB, die italienische Großbank Unicredit, in Mailand den Abbau von 18.000 Jobs an.

Nach Bekanntwerden von Milliardenverlusten hatte die Deutsche Bank bereits Ende Oktober mitgeteilt, 9.000 Stellen davon 4.000 in Deutschland zu streichen, 200 Filialen zu schließen und sich aus zehn Ländern zurückzuziehen. Insgesamt kostet das Restrukturierungsprogramm 3 bis 3,5 Mrd. €. Seit November laufen die Verhandlungen mit dem Betriebsrat.

Anfang Februar 2016 zieht die schwedische SEB nach. Um das Geschäft zu bündeln und die Effizienz zu steigern, schließt die Deutschland-Tochter ihre Standorte in Hamburg und Düsseldorf. Bis zu zehn Prozent ihrer insgesamt rund 700 Stellen fallen weg. Doch nicht nur im privaten Bankenlager kreist der Rotstift. Mitte Februar wird bekannt, dass durch den geplanten Zusammenschluss der genossenschaftlichen Spitzeninstitute DZ Bank und WGZ Bank bis 2019 voraussichtlich 700 Vollzeitkräfte nach Hause gehen müssen.

Mit Informationen über Details zum Personalabbau sowie Programmen, wie sie die betroffenen Mitarbeiter unterstützen,



halten sich die Banken zurzeit zurück. Denn noch laufen vielerorts Verhandlungen mit den Betriebsräten. Gleichzeitig gehen bei den Personalberatern immer mehr Bewerbungen ein. „Wir verzeichnen eine stark wachsende Zahl von Initiativbewerbungen, insbesondere von Führungskräften“, sagt Tiemo Kracht, Geschäftsführer der Kienbaum Executive Consultants GmbH (siehe Interview). Die Beschäftigten stünden unter dem Druck, sich verändern zu müssen. „Die Chancen auf einen adäquaten Job haben sich aber eingetrübt, weil alle großen Banken derzeit abbauen“, weiß Kracht.

Wenn sich Führungskräfte an den Outplacement-Spezialisten von Rundstedt wenden, haben sie entweder bereits einen Auflösungsvertrag, der eine vom Arbeitgeber finanzierte Outplacement-Beratung einschließt. Oder sie beugen vor, weil sie erste dunkle Wolken sighten. Doch das ist die Minderheit. „Das Gros der Mitarbeiter verharret wie das Kaninchen vor der Schlange. Das ist fatal“, findet Claus Verfürth, der selbst lange bei der Apotheker- und Ärztebank gearbeitet hat und deshalb die Branche bestens kennt. Wie bei Kienbaum melden sich bei von Rundstedt vermehrt Betroffene. Da zum Teil – wie bei der Commerzbank – Führungsebenen zusammengelegt wurden, seien jetzt auch verstärkt Top-Manager betroffen, beobachtet Verfürth. Er rät Senior Executives deshalb, ihr berufliches Netzwerk kontinuierlich zu pflegen, um es im Notfall gezielt aktivieren und auch erweitern zu können (siehe Kasten). „Auf dieser Ebene sind der verdeckte Stellenmarkt und ein belastbares Netzwerk das A und O. Daher ist es wichtig, sein Ohr immer am Markt zu haben, und so die richtigen Kontakte zu den wichtigen Partnern zu knüpfen.“ Der Manager räumt allerdings auch ein, dass „die Netzwerke oftmals nicht mehr so belastbar sind, wenn der Job erst mal weg ist“.

Wenn der Blitz einschlägt, begleiten die Berater den Umbruch im Idealfall bis zum neuen Job. Etwa 22 Prozent des bisherigen Jahresgehalts werden dafür zu Beginn der Beratung fällig. Möglich ist auch ein kleineres Paket, das eine zeitlich limitierte Beratung beinhaltet. Am Anfang des Prozesses stehen die berufliche und private Analyse des Arbeitnehmers, verbunden mit der Einschätzung seiner Karriereperspektiven. Verfürth: „Man muss die Fragen klären: Was macht mich als Manager aus? Was will ich, und wo ist der Markt dafür?“ Was gar nicht so schwierig klingt, ist es doch. Sich selbst einzuschätzen und zu vermarkten, fällt vor allem denen schwer, die nie oder lange nicht gewechselt haben.

Auch bei Lebenslauf, Anschreiben, Interviewtraining, Stellensuche und schließlich Abschluss eines Arbeitsvertrags steht der Berater zur Seite. Anders als der Headhunter schlägt der Outplacement-Experte jedoch keine konkreten Stellen vor, er begleitet lediglich den Prozess als Sparringpartner und stellt gegebenenfalls Kontakte her zu Unternehmen und Personalbe-

ratern. Für Top-Manager rechnet man im Schnitt mit neun Monaten, für das mittlere Management mit fünf bis sechs Monaten bis zum Abschluss eines neuen Arbeitsvertrags. Der Worst Case ist für Verfürth, wenn ein Bewerber zu lange an Ideen festhalte – sei es an einer Branche, einer Gehaltsvorstellung oder einer Position. „Man muss bereit sein, Plan B zu folgen, wenn Plan A nicht funktioniert.“

Dazu gehört auch, sich gegebenenfalls von der Idee eines festen Jobs zu lösen. „In Zeiten eines Einstellungsstopps nutzen Banken verstärkt Zeitarbeit, um Projekte abwickeln zu können“, sagt Stephan Bahns, Associate Director bei der Robert Half Deutschland GmbH in Frankfurt, die u. a. für Banken-, Finanz- und Rechnungswesen Zeitarbeiter vermittelt. So ergäben sich gute Chancen für Bewerber, schnell einen Anschlussjob zu finden. „Sie vermeiden damit einerseits, in ein tiefes Loch zu fallen. Andererseits erschwert es den Wiedereinstieg, wenn ein Bewerber ein Jahr aus dem Beruf ist.“ Bahns sieht zudem als Vorteil, dass man sich auf einer zeitlich befristeten Stelle ausprobieren könne. In 50 Prozent der Fälle gebe es sogar Übernahmeangebote. Viele Kandidaten fahren parallel, arbeiten mit befristeten Verträgen und schauen sich weiter um.

Was die Suche erschweren kann, ist die oft lange Verweildauer der Banker in einem Institut. Diese sei höher als in anderen Branchen, weiß Bahns. Hat ein Kandidat sein 30-jähriges Dienstjubiläum beim Arbeitgeber gefeiert und das Gros der Zeit zum Beispiel eine Filiale geleitet, stehen die Chancen deutlich schlechter als bei Mitarbeitern, die sehr beweglich waren. Kandidaten mit einer Ausbildung zum Bankkaufmann, Studium oder Zusatzqualifikation zum Bankfachwirt, gegebenenfalls Erfahrungen bei einem der Big-Four-Wirtschaftsprüfer, sehr guten Englischkenntnissen, Auslandserfahrung und Stationen in einem der jetzt stark gefragten Bereiche wie Compliance, Regulatorik oder Risikomanagement müssten sich deutlich weniger Sorgen machen. Schließlich stünden den Bewerbern nicht nur Banken offen – allein in Frankfurt sind 467 Institute gelistet, sondern auch Finanzdienstleister, Asset Manager oder etwa Real-Estate-Firmen. Dass die Branche gewechselt wird, erlebt Bahns wie Kienbaum-Manager Kracht eher selten. „Der Großteil bleibt in der Finanzwelt – nicht weil er es müsste, sondern weil er will.“

Auf „Feuerwehreinsätze“ hat sich Antje Lenk spezialisiert. Die Geschäftsführerin von Bridge Imp in Grünwald bei München vermittelt Interim-Manager für Führungsaufgaben bei Mittelständlern und Konzernen. So überbrücken ihre Kunden temporäre Personalengpässe. Anders als bei Personalleasingfirmen übernehmen die Manager auf Zeit ausschließlich höhere Führungsaufgaben auf der ersten oder zweiten Ebene. Anfang des Jahres hat Unternehmerin Lenk Tapani Hänninen von der BHF Bank geholt. Bei Bridge Imp wird der Finne jetzt die Bereiche Banken, Finanzdienstleistungen, Private-Equity sowie IT be-





## BESCHÄFTIGTE IM KREDITGEWERBE ▶ 1

per 31.12.	Private Banken und Bausparkassen	Sparkassen	Landes-/Förderbanken, öffentl. Bausparkassen, Spezialinstitute	Volks- und Raiffeisenbanken, Sparda-Banken	Gesamtes Kreditgewerbe	Bundesbank
1991	254.400	281.350	38.600	170.450	744.800	18.250
1992	257.750	284.150	47.150	175.100	764.150	18.000
1993	257.250	287.750	49.450	178.600	773.050	17.650
1994	256.550	291.150	48.950	182.800	779.450	17.150
1995	252.700	290.050	49.650	185.850	778.250	16.350
1996	246.000	288.450	51.100	184.250	769.800	16.000
1997	245.950	288.400	51.700	182.100	768.150	15.900
1998	248.400	287.650	52.050	181.250	769.350	15.900
1999	251.400	282.150	57.500	180.600	771.650	15.900
2000	252.750	283.450	57.950	180.400	774.550	15.900
2001	249.000	282.850	59.250	178.200	769.300	16.300
2002	237.400	278.800	58.800	176.200	751.200	15.850
2003	218.300	271.900	57.100	174.700	722.000	14.600
2004	210.300	265.400	56.750	170.300	702.750	13.400
2005	205.350	260.800	58.600	168.300	693.050	12.750
2006	199.850	257.000	57.300	167.150	681.300	12.250
2007	202.400	253.700	57.880	166.470	680.450	11.650
2008	201.000	251.400	57.500	165.100	675.000	11.300
2009	192.850	249.600	56.600	163.950	663.000	11.150
2010	189.700	248.150	56.500	163.350	657.700	11.050
2011	187.150	245.950	56.600	163.850	653.550	10.850
2012	183.100	244.900	55.400	165.550	648.950	10.800
2013	180.750	244.000	54.700	166.100	645.550	10.800
2014	180.900	240.100	54.000	165.050	640.050	10.850

Quelle: AGV Banken.



treuen und ausbauen. In der unter starkem Veränderungsdruck stehenden Branche sieht der Experte noch großes Potenzial für Interimlösungen.

Um als Interim-Manager bestehen zu können, müsse man ein Unternehmertyp sein, gut vernetzt und finanziell gut aufgestellt und mit einem Jahr Vorlauf rechnen, erklärt die Chefin von Bridge Imp. „Der ideale Kandidat ist zwischen Ende 40 und Ende 50, sehr erfahren und routiniert in unterschiedlichsten Aufgabenbereichen, ein guter Kommunikator, und er sollte sich als Dienstleister sehen“, fügt sie weitere Punkte zum Wunschprofil hinzu.

Der Interim-Manager wird dann entweder direkt vom Unternehmen auf Basis eines Beratervertrags angestellt oder er schließt einen Vertrag mit Bridge Imp. Die Tagessätze bewegen sich zwischen 800 und 1.200 € und hängen ab von Erfahrung, Kompetenz und Art der Aufgabe. Davon bekommt der Manager aber nur zwischen 75 bis 80 Prozent, falls er für einen Provider arbeitet.

Stimmt das finanzielle Polster, weil der Ausgeschiedene eine üppige Abfindung erhalten oder lange vorgesorgt hat, lockt nicht zuletzt die umtriebige FinTech-Branche, sei es als Investor, Gründer, Business Angel oder Vorstand. Bei den aufstrebenden Finanzdienstleistern tummeln sich nicht nur technikaffine junge Gründer, sondern auch ehemalige Mitarbeiter aus Banken. So war die 2015 von der Deutschen Börse für 725 Mio. € gekaufte Devisenhandelsplattform 360T im Jahr 2000 von einem Ex-Angestellten der Dresdner Bank mit Freunden gegründet worden.

So richtig in Schwung kommt die junge Branche jedoch erst seit einigen Jahren. Zwischen 2012 und 2015 hat sich das in deutsche FinTech-Firmen investierte Risikokapital nach Berechnungen der Barkow Consulting GmbH von 39 auf 374 Mio. € erhöht und allein 2015 gegenüber 2014 verdoppelt. „Bringt ein Banker regulatorische oder technologische Kompetenz mit, profitiert das FinTech nicht nur im operativen Geschäft. Das zusätzliche Know-how wissen auch die Investoren zu schätzen“, sagt Geschäftsführer Peter Barkow. Wer den gut bezahlten komfortablen Bankerjob gegen die unsichere Start-up-Welt tauscht, sollte jedoch flexibel sein. „Es kann passieren, dass man auch mal Toilettenpapier kaufen muss“, witzelt der Berater.

Aber vielleicht steckt gerade in einem radikalen Umbruch eine große Chance. In der von Rundstedt-Studie gaben im Rückblick drei Viertel der befragten Senior Executives an, dass sie heute in ihrer neuen Position mehr Freiheiten und Gestaltungsspielraum genießen. Mehr als 80 Prozent haben mehr Freizeit als früher. Bei fast 90 Prozent haben sich ihre privaten Beziehungen verbessert. Alle Studienteilnehmer gaben an, ihre Lebensfreude sei nach dem überstandenen Umbruch mindestens ebenso groß wie früher, teilweise sogar größer. ■

1 Vgl. „die bank“ 12.2015

## Wenn der Blitz einschlägt...

Wie Führungskräfte den Weg zurück an die Spitze finden, rät Claus Verfürth, Managing Director bei der Düsseldorfer Karriereberatung von Rundstedt und verantwortlich für die neue Marke „The Boardroom“, die Top-Managern individuelle Karriereberatung und Coachings anbietet.

### Netzwerke pflegen

Interne wie auch externe Netzwerke müssen kontinuierlich gepflegt und aufgebaut werden. Mitgliedschaften bei Xing oder LinkedIn sind mittlerweile auch in den Chefetagen hilfreich.

### Für den Notfall vorsorgen

Die finanzielle Absicherung sollte frühzeitig organisiert werden – und zwar solange die finanziellen Ressourcen noch da sind.

### Juristischen Rat befolgen

Im Fall einer Kündigung ist es sehr sinnvoll, juristischen Rat einzuholen. Verhandeln sollte der Betroffene in den meisten Fällen jedoch selbst. Die Chance, beim ehemaligen Arbeitgeber auf Gutwilligkeit zu stoßen und das bestmögliche Ergebnis zu erreichen, ist so meist größer.

### Abfindung clever verhandeln

Im Mittelpunkt der Ausstiegsverhandlungen sollte die Sicherung der materiellen Basis in Form einer angemessenen Abfindung oder ähnlichem stehen. Wichtig ist es, gut vorbereitet in die Verhandlungen über die Trennungsmodalitäten zu gehen.

### Im Guten gehen

Um zu einem späteren Zeitpunkt auf den ehemaligen Arbeitgeber als glaubhaften Referenzgeber zurückgreifen zu können, sollte während des Trennungsprozesses auf kommunikative Tiefschläge verzichtet werden. Man begegnet sich im Leben immer zweimal.

### Zeit sinnvoll nutzen

Aktivitäten außerhalb des Unternehmens haben bei der Bewältigung der Krise eine immense Bedeutung. Neben der Zeit, die mit der Familie und Freunden verbracht wird, können Hobbys oder das Engagement in Ehrenämtern, Sportvereinen oder Gremien eine positive Rolle spielen.

### Wiedereinstieg strukturiert planen

Gemeinsam mit einem Sparringpartner sollte man strukturiert damit beginnen, eigene Alleinstellungsmerkmale zu ermitteln, Ziele zu definieren und Einsatzfelder zu suchen. Dazu gehört es, sich infrage stellen zu lassen und „Was-wäre-wenn“-Szenarien durchzugehen.

### Geduld haben

Zunächst sollte der Topmanager die Illusion eines schnellen Wiedereinstiegs hinter sich lassen. Nur so kann er sich voll und ganz darauf konzentrieren, seinen individuellen Mehrwert sichtbar zu machen und daraus seine persönliche Marketingstrategie abzuleiten.





## INTERVIEW

# Helden gesucht

**INTERVIEW** Mit Jobwechseln kennt sich Tiemo Kracht bestens aus. Seit mehr als 20 Jahren sucht der Headhunter für Konzerne Spitzenkräfte und organisiert Nachfolgeregelungen für Mittelständler. Den Bankensektor hat der 51-Jährige besonders gut im Blick: Als Geschäftsführer der Kienbaum Executive Consultants GmbH ist der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler u. a. für Anbieter von Finanzdienstleistungen verantwortlich. Welche Perspektiven erwarten Führungskräfte, wenn sie ihre Position bei privaten, genossenschaftlichen oder öffentlich-rechtlichen Instituten verlieren – Führungskräfte, die nicht selten ein Leben lang demselben Arbeitgeber gedient und deshalb keinerlei Erfahrungen mit Bewerbungen sowie dem Start bei einem neuen Arbeitgeber haben?

**diebank:** Herr Kracht, die Finanzbranche steht vor einem weiteren massiven Personalabbau. Wie macht sich das Thema bei Ihnen bemerkbar?

**Kracht:** Neben der verstärkten Mandatierung zur Besetzung von Organ- und Führungsfunktionen verzeichnen wir eine stark wachsende Zahl von Initiativbewerbungen, insbesondere von Führungskräften. Die Beschäftigten stehen unter dem Druck, sich verändern zu müssen. Die Chancen auf eine adäquate Positionierung haben sich aber eingetrübt, weil Belegschaften aller großen Banken derzeit abschmelzen. Deshalb müssen die Bewerber ihr Visier weiter öffnen. Es ist auch nicht auszuschließen, dass ein Teil temporär arbeitslos wird. Bill Gates hat es treffend zugespitzt: Banking is necessary, banks are not.

**diebank:** Unterscheidet sich diese Entlassungswelle von früheren?

**Kracht:** Die letzten beiden Wellen wurden durch aktuelle Ereignisse ausgelöst, einmal durch den Terrorakt 9/11 in 2001, das nächste Mal durch den Ausbruch der Finanz- und Staatsschuldenkrise 2008 und 2011. Jetzt ist die Krise Folge eines strukturellen Umbruchs. Die Banken sind gewissermaßen die Stahl- und Kohleindustrie des 21. Jahrhunderts. Der demografische Wandel, online-basierte Geschäftsmodelle, das Erstarken der FinTechs, das veränderte Konsumentenverhalten der Generation Y und Z, der Wettbewerbsdruck durch ausländische Institute, die langanhaltende Niedrigzinsphase,

die massive Regulatorik und Vertrauenskrisen bilden das Rahmenwerk für diese Umwälzung.

**diebank:** Was raten Sie Führungskräften, die ihren Job verlieren?

**Kracht:** Sie sollten sich nicht unter Druck setzen lassen und erst einmal Abstand gewinnen, um mit der Vergangenheit abzuschließen und die Zäsur im Berufsleben anzunehmen. Auch ein zeitweiliges Cocooning in der Familie kann guttun. Viele machen den Fehler, zu früh in den Markt zu gehen und Gespräche zu führen. Oftmals sind sie dann nicht souverän genug und wirken gebrochen, mindestens aber emotional und mental belastet. Bis zur neuen guten Aufgabe können durchaus sechs bis zehn Monate vergehen. Schwierig wird es für Beschäftigte, die ausschließlich in Filialorganisationen gearbeitet haben. Denn hier bauen nicht nur die privaten Banken ab, sondern auch Volksbanken und Sparkassen.

**diebank:** Wo bieten sich Chancen am Arbeitsmarkt?

**Kracht:** Viele Führungskräfte haben die Bank als sichere Bank empfunden, immer nur in dieser Branche gearbeitet, manchmal sogar stets in einem Wirkungskreis und so nie die berufliche Komfortzone verlassen. Anders als im angelsächsischen Raum wird eine Jobrotation als Bedrohung empfunden und nicht als Chance für einen Aufstieg. Führungskräfte können zum Beispiel auch in kaufmännische Leitungsfunktionen oder als CFO in andere Branchen wechseln. Wer Erfahrungen in der Gesamtbanksteuerung, im Risi-



kocontrolling, im Produktmanagement oder im Bereich IT/Prozesse mitbringt, kann zu einem FinTech gehen. Dieses Know-how ist stark gefragt. Beschäftigte aus dem Asset Management machen sich auch schon mal als unabhängiger Vermögensverwalter selbstständig. Wieder andere gehen in die Beratung oder zu einem Finanzdienstleister. Last but not least bleibt der Wechsel innerhalb der Bankenbranche.

**diebank:** Wie oft wird tatsächlich die Branche gewechselt?

**Kracht:** Das Gros bleibt mit 80 Prozent im Finanzdienstleistungssektor, der Rest wagt sich auf neues Terrain.

**diebank:** Und wie durchlässig sind die drei Bankblöcke – privat, öffentlich-rechtlich und genossenschaftlich – wenn Führungskräfte einen neuen Job suchen?

**Kracht:** Wir haben in der Vergangenheit häufiger Führungskräfte von großen privaten Banken in Managementpositionen von Landesbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken vermittelt. Besonders oft kommt das allerdings nicht vor. Offenbar ist man immer noch der Meinung, dass eine Sozialisierung innerhalb des jeweiligen Verbunds kulturell am besten passt. Die Durchlässigkeit zwischen den drei Säulen sollte wachsen, das erschließt Innovationsräume.

**diebank:** Bietet das Ausland Chancen?

**Kracht:** Durchaus. Insbesondere in Österreich, in der Schweiz, teilweise auch in Benelux und damit in kleinen Märkten, finden mobile, flexible Manager adäquate Führungsaufgaben. Im Lebenslauf sollte es dann natürlich internationale Stationen geben. Auch in Asien genießen deutsche Führungskräfte einen guten Ruf. Chinesische Kreditinstitute haben großes Interesse an europäischen Führungskräften, um eine Schnittstelle zu einem ihrer wichtigen Wachstumsmärkte zu schaffen. Weniger gut sieht es in den USA aus. Die von einer starken Konsenskultur samt Mitbestimmung geprägten deutschen Manager haben dort keine Konjunktur, sondern agieren meist in den europäischen Ablegern.

**diebank:** Wenn so viele Stellen abgebaut werden, besteht dann überhaupt die Chance, wie sonst üblich, beim Wechsel zehn bis 20 Prozent mehr Gehalt durchsetzen zu können?

**Kracht:** Wer bereits die Stelle verloren hat oder freigestellt wurde, muss durchaus mit einer Senkung des Fixgehalts von 10 bis 30 Prozent rechnen. Das trifft auf schätzungsweise 40 Prozent der Bewerber zu. Wird jemand aus einem festen Job abgeworben, ist dieser Anteil mit 25 Prozent aber deutlich geringer.

**diebank:** Eine gute Nachricht zum Schluss?

**Kracht:** Aufgrund der demografischen Entwicklung werden Fach- und Führungskräfte in Deutschland knapp. Banker sind gut ausgebildet. Die Unternehmen können es sich gar nicht leisten, dieses

Potenzial nicht auszuschöpfen. Und in einer Krise werden immer auch neue Helden geboren. In den oberen Führungsetagen stellt sich die Frage, ob die Neuausrichtung des Instituts mit dem bestehenden Management bewältigt werden kann oder ob man es besser auswechselt. Das schafft Räume für Karrieresprünge.

**diebank:** Das waren sogar zwei gute Nachrichten.

Herr Kracht, vielen Dank für das Gespräch.

## Gut zu wissen:

### Interim-Management

Interim-Manager werden von sogenannten Providern an ein Unternehmen vermittelt oder schließen direkt mit diesem einen Beratungsvertrag. Zwei Verbände vertreten Interim-Manager: die Dachgesellschaft Deutsches Interim-Management [www.ddim.de](http://www.ddim.de) sowie der Arbeitskreis Interim Management Provider [www.aimp.de](http://www.aimp.de). Beim DDIM kann man sich auf regionaler Ebene vernetzen und sich mit Interim-Managern austauschen. Auch auf Xing haben sich Gruppen etabliert.

### Zeitarbeit

Die Mitarbeiter sind bei der Zeitarbeitsfirma fest angestellt und werden von dieser für eine gewisse Zeit an den Arbeitgeber, also den Kunden der Zeitarbeitsfirma, ausgeliehen. Die Zeitarbeit kann auch in eine feste Anstellung bei diesem Kunden münden. Zu den führenden Anbietern mit dem Branchenschwerpunkt Banken zählen unter anderem Robert Half, DIS AG, Amadeus FiRe, Hays Temp oder Bankpower. Informationen der Branchenverbände unter: <http://lunenendonk-shop.de/Lunenendonk-Listen/Zeitarbeit/>. Informationen der Branchenverbände können abgerufen werden unter [www.ig-zeitarbeit.de](http://www.ig-zeitarbeit.de) oder unter [www.personaldienstleister.de](http://www.personaldienstleister.de).

### Outplacement, New Placement

Diese meist vom Arbeitgeber finanzierte Dienstleistung soll es dem Mitarbeiter ermöglichen, sich mit professioneller Hilfe beruflich neu zu orientieren, sei es als Angestellter oder als Unternehmer. Zu den Pionieren der Branche zählt in Deutschland die 1985 gegründete v. Rundstedt & Partner GmbH in Düsseldorf mit mittlerweile 20 Standorten in der DACH-Region. Aber auch im Executive Search tätige Personalberater wie Kienbaum haben seit vielen Jahren sogenannte New-Placement-Berater. Im Gegensatz zum Outplacement werden beim New Placement auch Kandidaten angesprochen, die eine feste Anstellung haben und aktiv ihre Karriere planen wollen. Die in Deutschland führenden Outplacement-Experten haben sich im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. zusammengeschlossen: <http://www.bdu.de>



## Banker-Karrieren



### Aufsteiger: Von der Bundesliga in die Regionalliga

Für Außenstehende mag es wie ein Abstieg wirken. Für **Rainer Neske** könnte es jedoch ein Aufstieg nach dem Ausstieg werden. Als Privatkundenvorstand der Deutschen Bank hatte der 51-Jährige bis letzten Sommer im größten deutschen Institut gearbeitet. Am 1. Juli wird der Westfale als Vorstand zur Landesbank Baden-Württemberg wechseln und im November an deren Spitze Hans-Jörg Vetter beerben. Nach einem Vierteljahrhundert in der Banken-Bundesliga, die er im Streit um die richtige Strategie verlassen hatte, zieht es den dreifachen Vater in die Regionalliga. Kurzzeitig hatte der Banker gar damit geliebäugelt, die Karriere in der Finanzwelt vollständig aufzugeben. Bei der auf Firmenkunden spezialisierten LBBW hofft er, zu den langfristig orientierten Wurzeln des Bankgeschäfts zurückkehren zu können. Die hatte der Diplom-Informatiker bei der Deutschen Bank mit ihrer zunehmend kurzfristig geprägten Händlerkultur zuletzt wohl vermisst. Bei der durch die Finanzkrise schwer gebeutelten größten deutschen Landesbank kann Neske nach der Sanierung durch Vetter eine neue Phase gestalten.

### Einsteiger: Vom Tierarzt zur Bank

Die Turbulenzen in der Bankbranche haben **Leonie Bock** kein Kopfzerbrechen bereitet, als sie sich 2014 für eine Banklehre bewarb. Als dann noch ihr Wunsch-Arbeitgeber, das mittelständische Bankhaus C. L. Seeliger in Wolfenbüttel, zusagte, blieb ohnehin kein Raum für Bedenken. Drei Tage lässt die Privatbank Bewerber zur Probe arbeiten. Schon in dieser kurzen Zeit fühlte sich die heute 21-Jährige bestätigt. Das gute Arbeitsklima, die herzliche familiäre Atmosphäre, die Rückendeckung der Kollegen und auch das breite Aufgabenspektrum empfindet die Niedersäxsin bis heute als wohlthuend und motivierend. Nach ihrer zweieinhalbjährigen Lehre will die Auszubildende noch einen Bankfachwirt an der Frankfurt School of Economics draufsatteln. Ihrem ursprünglichen Berufswunsch Tierärztin trauert sie längst nicht mehr hinterher. Im Gegenteil. Erst während der später abgebrochenen Lehre als Tierärzthelferin entdeckte Bock ihr Faible für das Kaufmännische.



### Aussteiger: Vom Banker zum Brauer

Schon während der Schulzeit entwickelt der Hamburger **Martin Schupeta** ein großes Faible für Lateinamerika. Da kam die Banklehre bei der Dresdner Bank Lateinamerika gerade recht. Während der Ausbildung und später als Assistent des Portfoliomanagers besucht Schupeta auch Repräsentanzen des Spezialinstituts, u. a. in Buenos Aires. Schließlich sattelt er noch ein Wirtschaftsstudium drauf, geht zur HSBC in Düsseldorf und betreut mittelständische Kunden im Rheinland. Im Kontakt mit den Unternehmen lernt der junge Mann, was ihn eigentlich viel mehr fasziniert. „In der Bank ist man letztlich ein Verkäufer austauschbarer Produkte. Ich wollte aber lieber etwas Eigenes auf die Beine stellen“, sagt der heute 37-Jährige. Mit seiner Freundin gründet der Banker 2013 eine Mikrobrauerei, testet erste Rezepte am heimischen Herd. Noch lässt er das Spezialbier abfüllen, sucht aber nach Investoren für die eigene Braustätte. Unter dem Label „Von Freude“ verkauft das Start-up das derzeit angesagte Craft Beer an Gastronomie und Einzelhändler. Für die Freiheit, „die Dinge so zu machen, wie ich es für richtig halte“, nimmt er den Abschied von der sicheren Existenz in Kauf.

### Umsteiger: Lieber Arzt als Patient

Ein Vierteljahrhundert hat **E. Tapani Hänninen** Karriere in der Finanzwelt gemacht, arbeitete im gehobenen Vermögensmanagement. Im Januar 2016 wechselte der Finne zu Bridge IMP. Dort vermittelt der 48-Jährige Interim-Manager und wird die Bereiche Banken, Finanzdienstleistungen, Private Equity sowie IT betreuen und ausbauen. „Ich will lieber Arzt als Patient sein“, bringt es der sportbegeisterte Manager etwas flapsig auf den Punkt. Mit der kränkelnden Bankenwelt hadert der Vater von drei Kindern schon länger. 2013 verließ er die Berenberg Bank, um wenig später bei einem freien Vermögensverwalter zu beginnen. Als Grund für den Wechsel gab Hänninen damals die zunehmende Standardisierung und den steigenden Margendruck im Bankvertrieb an.

