

# Erfahrene Vorsorgeberater verzweifelt gesucht

Der Fachkräftemangel in der Finanzbranche ist eine Chance für Stellensuchende ab 50 – trotzdem hapert es bei der Rekrutierung

ZOÉ BACHES

Die Situation dürfte sich so oder ähnlich fast täglich abspielen: Ein 60-jähriger Familienvater möchte mit seiner Versicherung über seine Pensionierung sprechen. Als Vorsorgeberater erscheint ein Jungspund Mitte zwanzig, hochmotiviert, der jedes Produkt in- und auswendig kennt. Den Kunden aber und dessen Bedürfnisse versteht er letztlich nicht genau, da er sich vom Alter und von der Erfahrung her in einer völlig anderen Lebensphase befindet. Reifere Kunden berichten der NZZ von solchen Gesprächen und davon, diese oft als unbefriedigend empfunden zu haben, auch weil die Berater «meine Lebenswelt nicht verstehen».

Tatsächlich werden «erfahrene Vorsorgeberater in der ganzen Branche händeringend gesucht», bestätigt Reto Spring. Der Präsident des Finanzplaner-Verbands Schweiz hat einen guten Überblick über den Sektor. Solche, auch Finanzplaner, Finanzberater oder Versicherungsberater genannt, beraten Privatkunden bei der Planung ihrer finanziellen Zukunft, auch nach der Pensionierung. Auf Anfrage bestätigen Lebensversicherer wie Swiss Life Schweiz, Baloise Schweiz, Zurich Schweiz und die Helvetia, erfahrenes Personal zu suchen, sehr gerne auch Quereinsteiger.



Wer über seine Pensionierung sprechen möchte, fühlt sich womöglich von einem älteren Berater besser verstanden. PERAWIT BOONCHU / GETTY

## Wichtige Sozialkompetenzen

Laut Mathias Zingg, Leiter Kundendienst Vertrieb Baloise Schweiz, hat sich der Fachkräftemangel akzentuiert. Viele Vorsorgeberater gingen in den nächsten fünf Jahren in Pension. Zudem hätten Studien noch vor fünfzehn Jahren prognostiziert, dass die Nachfrage nach persönlicher Beratung markant abnehmen werde, weil die Kunden der Zukunft Vorsorgelösungen online bezögen. «Diese Annahmen traten nicht ein. Der Grossteil der Kunden will weiterhin eine persönliche Beratung vor Ort, auch die jüngeren», sagt Zingg.

Seit Corona habe sich zudem die Situation am Arbeitsmarkt verschärft. Der Fachkräftemangel in Branchen wie der Pflege oder bei den Handwerkern habe dort die Löhne steigen lassen. «Für uns ist es deshalb schwieriger geworden, Personal zu rekrutieren», folgert er.

Allerdings läge die Lösung für das Problem der Knappheit auf der Hand. So trifft der Überhang an Nachfrage nach erfahrenen Beratern auf einen Angebotsüberhang bei erfahreneren Arbeitnehmern, die weiterhin deutlich länger nach neuen Jobs suchen als jüngere. Das wäre doch eigentlich der perfekte Match. Schliesslich befassen sich immer wieder Studien mit dem Thema des schweizweit brachliegenden Arbeitskräftepotenzials von Personen zwischen

55 und 70. Jüngst folgerte Swiss Life selber, dass schon gut ein Fünftel des Potenzials auf diese Alterskategorie falle.

Nun kann natürlich nicht jeder reifere Arbeitnehmer in jeden Job quereinsteigen. Ein 55-jähriger Autoverkäufer wird für die von Google inserierte Stelle als Software Engineer nicht rekrutiert. Ebenso wenig wird Novartis die 52-jährige Bankberaterin als «Clinical Scientific Expert» anstellen. Die Gemeinsamkeiten in den Jobprofilen sind zu klein.

Anders aber sieht das aus beim Vorsorgeberater. Hier sucht Swiss Life explizit Quereinsteiger mit «ausgeprägtem Verkaufs- und Beratungsflair», «hoher Einsatzbereitschaft», «ziel- und leistungsorientierter Arbeitsweise», zudem sollen diese «unternehmerisch denkend, belastbar und kontaktfreudig» sein. Über die meisten dieser «Stärken» muss doch auch ein guter Autoverkäufer oder eine erfolgreiche Bankberaterin verfügen.

Gerade Finanzfirmen betonen gern, dass ihre Mitarbeitenden mit Kundenkontakt ein Spiegelbild der Gesellschaft sein sollten. Kunden mit Bedarf an Vorsorgeberatungen sind tendenziell reifer und dürften sich von jemandem mit ähnlichem Erfahrungsschatz besser verstehen fühlen. Auch ist der Job, der aus Gesprächen und administrativen Arbeiten besteht, körperlich wenig anstrengend.

Zudem könne man sich das Fachwissen aneignen, sagen Befragte, wichtig seien vor allem auch Sozialkompetenzen wie Empathie und das Erkennen von Kundenbedürfnissen.

## Tiefe Grundsäläre

Allerdings: Reto Spring vom Finanzplaner-Verband betont, dass Leute über 50 fast keine Chance hätten, bei grossen Lebensversicherern eingestellt zu werden. Solche Bewerbungen würden, schon aus Kostengründen, meist in der ersten Runde von der KI ausgesiebt. Auch würden sich gewisse Firmen zwar als unabhängige Partner für Pensionsplanungen anpreisen, in der Praxis aber würden dann meist «sehr junge Berater primär ihre Anlagen verkaufen».

Auch Roland Hofmann, Dozent für Banking und Finance an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, kennt kein Unternehmen, das systematisch Vorsorgeberater über 50 einstellt. Obwohl, das sagt auch er, viele Kunden das wohl begrüßen würden.

Was antworten die Firmen? Swiss Life Schweiz verweist auf ihren Anteil von Mitarbeitenden über 50 von gut 35 Prozent. Rund 35 Personen würden zudem im Innen- und Aussendienst über das ordentliche Pensionsalter hinaus

arbeiten. Auch die Zurich Schweiz betont, auf Personal mit Beratungserfahrung zu setzen, die Finanzberater seien in der Regel über 40 Jahre alt. Beide Firmen haben aber keine speziellen Massnahmen zur Rekrutierung erfahrener, älterer Fachkräfte getroffen.

Wohlgermerkt sei ein Quereinstieg auch nicht ganz einfach, gibt Hofmann zu bedenken. So hätten gerade Banker oft kein gutes Bild von der Versicherungswelt. Vorsorgeberater müssten oft zum Kunden vor Ort, während der Banker diese meist in der Bank empfangen. «Beide müssen Produkte und Dienstleistungen verkaufen, doch wirkt es im Bankenumfeld weniger verkaufgetrieben», folgert Hofmann.

Der Verkaufsdruck sei zudem sehr hoch. «Niemand steht am Morgen auf und denkt: Ich will eine Lebensversicherung kaufen», sagt Hofmann. Berater müssten unternehmerisch agieren und meist den Kundenstamm selber aufbauen. Wer nicht gerne auf Kunden zugehe, der mache diesen Job, der oft Kundenbesuche am Abend umfasse, nicht lange, folgert Hofmann.

Ein Knackpunkt ist das Salär. Offenbar gibt es Firmen, die ihren Beratern nur gerade wenige tausend Franken Fixgehalt bezahlen. Ein Grundsälär von 4500 bis 6500 pro Monat, das eine Ver-

sicherung bezahlt, die hier nicht genannt werden will, gilt dem Vernehmen nach bereits als sehr hoch in der Branche. Für einige über 50-Jährige mit Familie dürfte das ein tiefer Lohn sein.

Allerdings verweisen die Befragten auf die guten Pensionskassenleistungen bei den Versicherern und darauf, dass der Job krisenfest sei. Sei der Kundenstamm aufgebaut, könne mit Provisionen sehr anständig verdient werden, heisst es und weiter, dass es einige wenige Vorsorgeberater im Land gebe, die jährlich gar mehrere hunderttausend Franken verdienen.

## Personalauswahl ohne KI

Dass die Rekrutierung von älteren Arbeitnehmern trotzdem funktionieren kann, zeigt die Helvetia. Ilse Hasler verantwortet hier die schweizweite Vertriebsrekrutierung. «Wir rekrutieren weit über 50 Prozent Quereinsteiger, die neu in die Versicherungsbranche kommen», sagt Hasler. Mit Personen über 50 mache sie sehr gute Erfahrungen, gerade hat sie einen Garagisten als Vorsorgeberater eingestellt, der mit 53 etwas Neues machen wollte.

Entscheidend sei, dass bei Helvetia jedes Dossier von einem Rekrutierer persönlich gesichtet werde. «Wir haben keine KI, die Bewerber aufgrund irgendwelcher Eigenschaften aussortiert. Das Rekrutieren ist unser Kerngeschäft, jedes Dossier wird von einem Menschen angeschaut», sagt Hasler.

Bei Bewerbern seien das Engagement und die Motivation entscheidend, die Ausbildung übernehme dann die Helvetia. Diese dauere bis zu eineinhalb Jahren und umfasst Produkte- und Verkaufsschulungen und die erforderlichen Zertifizierungen. Dafür beschäftigt Helvetia ein Team von Coachs und Fachspezialisten.

Jeder frischgebackene Vorsorgeberater erhält zudem einen eigenen Kundenstamm. Und ein laut Hasler für die Branche hohes Grundsälär, das unabhängig von der Leistung bezahlt wird, plus Spesen. Zahlen will sie nicht nennen. «Wir glauben, dass Leute mit zu tiefem Grundsälär nervös werden könnten und wir Gefahr laufen, dass statt der passenden Kundenberatung der Verkauf im Zentrum steht. Quereinsteigern wollen wir den Verkaufsdruck nehmen und bieten ein Grundsälär, das Sicherheit und Planbarkeit auch für eine Familie bietet», erklärt Hasler.

Für Zingg von der Baloise ist derzeit der sehr tiefe Frauenanteil bei den Vorsorgeberatern das grössere Thema. Doch betont er, dass das Alter bei der Baloise kein Kriterium sei, sondern ein Diversifikationsmerkmal – neben dem Geschlecht und dem beruflichen Hintergrund.

# Die UBS will in Amerika nicht mehr nur Superreiche als Kunden

Die Grossbank richtet ihre Vermögensverwaltung neu aus – diese kämpft seit Jahren mit einer tiefen Profitabilität

BEATRICE BÖSIGER

Die UBS will in den USA kräftiger wachsen. Dazu wirft sie ihre Netze in der Vermögensverwaltung weiter aus. Künftig stehen auch Kunden im Fokus der Grossbank, die nicht zu den Superreichen zählen. Dazu richtet die UBS die Sparte in den USA neu aus, wie das «Wall Street Journal» unter Berufung auf ein internes Memo der Bank berichtet hat.

Für die Bank sind die Vereinigten Staaten ein Schlüsselmarkt. Sie verwaltet dort mit grossem Abstand das meiste Geld. Ende September lagen die investierten Vermögen bei knapp 2100 Milliarden Dollar. Im nächstgrösseren Markt, der Schweiz, waren es 796 Milliarden Dollar. Allerdings arbeitet die UBS hier deutlich rentabler. In den USA sind die Kosten im Verhältnis zu den Erträgen zu hoch. Das Kosten-Ertrags-Verhältnis, das angibt, wie effizient

eine Bank arbeitet, lag hier am Ende des dritten Quartals bei 88 Prozent. In der Schweiz waren es 65 Prozent.

## Starke Konkurrenz

Die Grossbank hat in den vergangenen Jahren bereits mehrere Anläufe unternommen, um das Steuer in den USA heranzureissen. Bis jetzt ohne Erfolg. Das Geschäft ist schwierig. Die UBS muss sich gegen die mächtigen amerikanischen Banken auf deren Heimmarkt behaupten, welche höhere Gewinnmargen erwirtschaften. Morgan Stanley etwa liegt in der Vermögensverwaltung im mittleren zweistelligen Bereich. Bei der UBS ist es in den USA ein tiefer zweistelliger Wert.

In der Vergangenheit hat sie sich in den Vereinigten Staaten vor allem auf superreiche Kunden mit einem Vermögen von mehr als 50 Millionen Dollar konzentriert. Jetzt will sie auch bei ande-

ren Kundengruppen stärker wachsen. Um die nicht ganz so Reichen anzusprechen, will die Grossbank in Technologie und zusätzliche Finanzberater investieren, wie das «Wall Street Journal» schreibt. «Wir können unser Geschäft nicht profitabel schrumpfen», sagt Rob Karofsky, Amerika-Chef und Co-Leiter der Vermögensverwaltung der Bank.

Gleichzeitig wird die Vermögensverwaltung in den USA neu in sechs Divisionen aufgestellt. Vier davon sind regionale Zentren, die beiden anderen sollen sich um internationale Kunden und die Beratung kümmern. Zudem hat die UBS in den Vereinigten Staaten eine Umwandlung ihrer bestehenden Zulassung in eine «nationale Bank» beantragt. Mit dieser könnte sie ihren Kunden weitere Dienstleistungen wie zusätzliche Kreditprodukte oder Sichteinlagen anbieten. Die Bank rechnet damit, dass sie diese in den nächsten Jahren erhalten wird.

Bereits vor einem Monat hat die Grossbank zudem die Entlohnung in dem Geschäftsbereich angepasst. Finanzberater, die der Bank nicht Erträge von mindestens 750 000 Dollar pro Jahr einbringen, sollen ab dem kommenden Jahr weniger verdienen.

Solche Anpassungen bei der Entlohnung sind für die UBS jedoch eine schwierige Gratwanderung. Die Bank ist auf ihre Finanzberater angewiesen. Denn anders als in Europa üblich besitzt im amerikanischen Modell nicht die Bank die Kundenbeziehung, sondern der Finanzberater. Wechselt dieser die Bank, nimmt er seine Kunden oft mit.

## Der Erfolg ist fraglich

Für den Amerika-Chef Karofsky hängt viel davon ab, dass er auf dem amerikanischen Markt einen Erfolg vorweisen kann. Im Sommer hat er den Bereich übernommen. Gleichzeitig lei-

tet er gemeinsam mit Iqbal Khan die Vermögensverwaltung der Grossbank. Karofsky wie Khan gelten als aussichtsreiche Nachfolger des UBS-Chefs Ermotti. Ob der Vorstoss in neue Kundensegmente der UBS den ersehnten Erfolg bringt, ist indes fraglich. Ein solcher Versuch ist ihr 2022 mit Wealthfront bereits einmal missglückt. Mit dem Kauf dieses Fintech-Unternehmens wollte der damalige Bankchef Ralph Hamers aufstrebende junge Reiche als Kunden für die UBS gewinnen. Kurz nachdem Colm Kelleher Präsident der UBS geworden war, wurde die Übernahme jedoch abgebrochen.

Dieser steht einer Übernahme in den USA aber grundsätzlich positiv gegenüber. Er könne sich den Kauf eines Vermögensverwalters vorstellen, sagte er Ende Oktober bei einer Veranstaltung. Allerdings erst für die Zeit nach 2026, wenn die Integration der Credit Suisse abgeschlossen sein soll.