

---

## „Der Erwartungsdruck steigt“

Interview mit Michael Ensser, Deutschlandchef  
von Egon Zehnder

Rainer Steppan

*Herr Dr. Ensser: In Europa drückt die Staatsschuldenkrise weiter auf die Konjunktur: Welche Auswirkungen hat das auf die Arbeit Ihrer Berater?*

Die Schuldenkrise und ihre Folgen sorgen für einen hohen Veränderungsdruck in den Unternehmen. Daneben steht die Digitalisierung, die tradierte Geschäftsmodelle auf den Kopf stellt. Oder nehmen Sie den demografischen Wandel, den globalen Wettbewerb oder die ausufernde staatliche Regulierung – und nicht zuletzt die Energiewende, die nicht nur die Versorgungsbranche, sondern den gesamten Industriestandort vor existentielle Herausforderungen stellt. Die Welt ist noch komplexer geworden. Und das erfordert neue Antworten und grundlegende Veränderungen. Damit Unternehmen und Organisationen diese Herausforderungen bewältigen können, braucht es neue Köpfe, die „out of the box“ denken. Köpfe, die kreative Lösungen interdisziplinär abseits herkömmlicher Lösungsmuster orchestrieren können. Es braucht Empathie, um die wachsenden Stakeholder-Anforderungen zu verstehen und mit Anspruchstellern aus Politik und Gesellschaft sowie mit Kunden gerade auch via social media effektiv in einen Dialog treten zu können.

*Unter den Executive Search Consultants tobt ein heftiger Konkurrenzkampf. Nun kommen neue Wettbewerber hinzu: Global Player wie General Electric oder Coca Cola setzen hauseigene Recruiter ein. Wie reagiert man bei Egon Zehnder auf die neue Konkurrenz?*

Ich könnte es mir einfach machen und sagen: Wettbewerb belebt das Geschäft. Aber, mal ehrlich: Neuen Herausforderungen stellen wir uns seit 50 Jahren – mit sehr großem Erfolg! Natürlich ändert die Transparenz, die das Internet geschaffen hat, auch die Rekrutierungspraxis. Im Top-Segment ist eine Beratung, die direkten

---

R. Steppan (✉)  
ConsultingStar.com, Redaktion, Elisabethstr. 3,  
40217 Düsseldorf, Deutschland  
E-Mail: Redaktion@ConsultingStar.com

D. Hofmann, G. Bergert (Hrsg.), *Headhunter*,  
DOI 10.1007/978-3-658-02456-7\_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Zugang zu den absoluten Spitzenkräften hat, als strategischer Partner der Unternehmensleitung gerade jetzt gefragt. Online basiertes Inhouse Recruiting kann unser Plus, dass wir die Passfähigkeit von Kandidaten, ihre Stärken und Schwächen und ihre Motivation kennen, nicht ersetzen. Wir werden häufiger mit Profilen konfrontiert und gefragt: Passt dieser Kandidat? Unsere Antwort lautet hier häufig: Da gibt es noch bessere!

*Inhouse Recruiter sind nur ein Aspekt der sogenannten Klientenprofessionalisierung. Generell geht es dabei vor allem um gestiegene Erwartungen der Kunden und härtere Verhandlungen. Was antworten Sie Ihren Klienten, wenn diese versuchen, Ihr Honorar zu drücken?*

Der Erwartungsdruck an die Executive Search Branche steigt in der Tat seit Jahren. Viele Klienten wollen, dass wir im Suchprozess immer früher Lösungsstrategien skizzieren, Kandidatenvorschläge idealerweise teils schon im Briefing nennen können. Hinzu kommt, dass sich die HR-Arbeit professionalisiert hat und der Einkauf immer stärker einbezogen wird. Dort geht es ums Geld, ohne Zweifel. Aber wir machen hier deutlich: Premium-Leistung ist nicht zu Discount-Preisen zu haben. Und gerade Profis im Personalmanagement verstehen genau, wie Qualität aussieht und was im Prozess und im Ergebnis möglich ist – das macht es für beide Seiten leichter.

*Die Unternehmen stehen heute mehr denn je unter Druck, freier werdende Stellen im Management mit Frauen zu besetzen. Einen Teil dieses Drucks geben sie an die Headhunter weiter. Wie reagieren Sie auf Forderungen, wonach mindestens ein Drittel der Kandidaten auf der Longlist weiblich sein soll?*

Wir stellen uns dem nur zu gerne. Die öffentliche Debatte hat in der Tat zahlreiche Veränderungen bewirkt. Und die Unternehmen wissen längst, dass sie weibliche Führungskräfte allein aus demografischen Gründen langfristig einbinden müssen. Eine aktuelle Studie von uns zeigt, dass im Jahr 2011/2012 in Deutschland 40 % aller Aufsichtsrats- und Vorstandspositionen mit Frauen besetzt wurden. Wir weisen unsere Auftraggeber aber auch darauf hin, das Thema Vielfalt nicht auf Gender Diversity zu beschränken. Es geht um Vielfalt in der Breite, durch die eine größere Wirkkraft entfaltet werden kann. Hierin liegt das Geheimnis nachhaltig erfolgreicher Unternehmen.

*Was bedeutet Diversity eigentlich für Sie selbst? Warum gibt es zum Beispiel so wenige Beraterinnen bei Egon Zehnder?*

Da, mit Verlaub, täuscht der Eindruck. Ein Viertel unserer über 50 deutschen Consultants sind Frauen. Außerdem: Drei unserer sechs deutschen Büros werden von Beraterinnen geführt. Als europäische Firma haben wir einen Chairman und CEO aus Australien, und in unserem globalen Executive Committee finden sich Kolleginnen und Kollegen aus China und Singapur, aus Indien sowie Brasilien, Nordamerika und Europa. Wir sehen uns tatsächlich selbst als Vorreiter in Sachen

Diversity, die wir in erster Linie als das produktive Miteinander sehr unterschiedlicher Persönlichkeiten verstehen.

*Wer sind die Haupt-Konkurrenten von Egon Zehnder im deutschsprachigen Raum?*

Als deutscher und europäischer Marktführer stehen wir einerseits im Wettbewerb mit einer Handvoll globaler Adressen, meist Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen. Daneben stehen die auf mittlere und untere Management-Ebenen fokussierten Mittelständler oder Boutiquen. Früher sind wir zudem immer wieder auf den einen oder anderen Einzelgänger gestoßen. Doch die Zeit dieser „Altstars“ geht zu Ende. An die Stelle der One-Man-Shows tritt heute der Bedarf nach Beratungsunternehmen, die über Branchen, Funktionen und Regionen hinweg überzeugende Antworten auf komplexe Fragen geben können. Das ist einer der Trends, die wir zurzeit erleben.

*Wie unterscheidet sich Egon Zehnder von den anderen Headhunting-Multis wie Korn/Ferry, Russell Reynolds oder Spencer Stuart?*

Wir verstehen uns als Firma, die für den gemeinsamen Erfolg weltweit an einem Strang zieht. Deshalb haben wir auch ein globales Profitcenter. Wir honorieren gerade nicht den Individualerfolg. Wir fragen uns bei jedem Auftrag: Welches ist das beste Team, um für unseren Klienten das beste Ergebnis zu erreichen? Unsere Verfassung, unsere Firmenkultur ist auch der Grund für die außergewöhnlich geringe Fluktuation unter unseren global über 420 Beratern. Auf dieser Grundlage können wir vertrauensvolle und langfristige Beziehungen mit unseren Klienten aufbauen. Unser Ansatz ist nicht die „Transaktion“, sondern die langjährige und strategische Partnerschaft mit unseren Klienten – vom Großkonzern bis zum Familienunternehmen, vom „Hidden Champion“ aus dem Mittelstand bis zum Internet-Start-up.

*Ist das einer der Gründe, warum bei Zehnder die Suchaufträge manchmal entsetzlich lange dauern und immer wieder auch erfolglos abgebrochen werden?*

Ganz ehrlich, das glatte Gegenteil ist der Fall: Wir arbeiten seit Jahren überdurchschnittlich erfolgreich, gerade weil wir in den meisten Suchen als Team unterwegs sind. Wir bringen dadurch mehr PS auf die Straße, decken einen breiteren Kandidaten-Pool ab. Und wir schaffen so eine erfolgreiche Besetzung fast aller unserer Mandate. Das hat auch damit zu tun, dass wir unsere Arbeit akribisch messen und verbessern. Unsere „One Firm Philosophie“ – eine weltweit einheitliche Beteiligung aller Partner am Gesamterfolg – ist also kein Hindernis, sondern im Gegenteil die wichtigste Grundlage für unsere Qualitäts- und Marktführerschaft.

*Fast alle großen Headhuntingfirmen haben in den letzten Jahren ihr Beratungsangebot ausgeweitet. Auch Egon Zehnder bietet nicht mehr nur Executive Search Consulting und Management Appraisals an, sondern auch sogenannte Leadership Strategy Services. Was verstehen Sie darunter?*

Es geht hier um ein weitgefächertes Portfolio von Lösungsansätzen, die Führungsarbeit effektiver machen und mit denen wir Fragen beantworten, die Unternehmen umtreiben: Welche Führungskultur, welche Organisationsstruktur passt am besten zu unseren Herausforderungen? Welche „schlummernden“ Talente haben wir in unseren Reihen? Wie kann sich unsere Führungsmannschaft und jeder Einzelne angesichts der radikalen Umbrüche im Markt weiterentwickeln? Wie bekommen wir Führungskräfte, die neue Positionen bekleiden, möglichst schnell auf optimale Betriebstemperatur?

*Können Sie konkreter werden?*

Wir gehen vom Einzel- und Team-Assessment bis hin zum Benchmarking ganzer Führungsmannschaften im Wettbewerbsvergleich. Wir beraten Unternehmen und Institutionen, die ihre Führungsstrukturen neu ordnen wollen. Wir begleiten Cultural-Change-Projekte. Oder wir evaluieren die Effektivität von Führungsgremien. Und in der „Board Academy“, die wir mit den Beratungsunternehmen McKinsey & Company und KPMG betreiben, führen wir potenzielle Aufsichtsratskandidaten mit den Aufsichtsrats- oder Vorstandschefs global führender Unternehmen zusammen, um sie im praktischen Austausch auf ihre zukünftigen Aufgaben vorzubereiten.

*Wird sich der Trend zur Diversifikation des Dienstleistungsangebots weiter fortsetzen? Und wenn ja: Was kommt als nächstes?*

Der Trend geht hin zu einer ganzheitlichen Beratung in Leadership-Fragen. Das schließt die Führungskräfteentwicklung ein, durch die wir einzelnen Managern, aber auch ganzen Organisationen helfen, neue Anforderungen erfolgreich zu meistern. Wir führen für Top-Unternehmen weltweit Führungskräfte-Workshops zum Enabling, zum Erlernen neuer Leadership-Skills, durch. In Zukunft gilt immer mehr: Unsere Arbeit hört mit einer erfolgreich gelösten Suche nicht auf, sondern geht weit darüber hinaus. Beispiel: Die Zeit, bis ein Topmanager in einer neuen Position Fuß gefasst haben muss, verkürzt sich dramatisch. Deshalb unterstützen wir Führungspersönlichkeiten gezielt bei der Integration, in dem wir sie und ihr unmittelbares Umfeld vom ersten Arbeitstag an begleiten.

*Den Löwenanteil seiner Umsätze erzielt Egon Zehnder nach wie vor mit Executive Search Consulting. Wie werden sich die Umsätze in diesem Segment künftig entwickeln?*

Leadership Services werden weiter wachsen, der Anteil des Executive Search an unserem Umsatz wird angesichts der beschriebenen Marktveränderungen aber weiterhin hoch bleiben. Dabei verlagert sich in unserer globalen Firma der Schwerpunkt von Europa mehr und mehr nach Asien, in die Wachstumsmärkte der BRIC-Staaten oder nach Amerika. Seit Jahren wachsen wir dort schneller als unsere Wettbewerber, gerade aber auch als die „Platzhirsche“ in den Vereinigten Staaten. Das

liegt auch daran, dass wir aus Deutschland und Europa heraus Aufträge in diese Regionen exportieren und unseren heimischen Klienten beim Erschließen neuer Märkte rund um den Globus helfen. Hier spielen wir aus Europa heraus die Rolle eines Wachstumsmotors bzw. -katalysators.

*Sie versuchen nicht nur ihr Dienstleistungsangebot zu erweitern, sondern auch neue Klientenkreise zu erschließen, etwa Universitäten und andere wissenschaftliche Institutionen. Doch diese Klienten sind weder zahlungskräftig noch bequem. Warum versuchen Sie dennoch, hier einen Fuß in die Tür zu bekommen?*

Wir erschließen Branchen, wenn wir sehen, dass wir dort mit unserer Arbeit einen Mehrwert schaffen können. Das ist hier der Fall. Wir sind ein stark gefragter Partner in der Wissenschaft und im Universitätsumfeld, vor allem wenn es um die Professionalisierung von Führung geht. Wir sind aber nicht nur hier aktiv, sondern auch bei Verbänden, Kulturinstitutionen und Einrichtungen der Zivilgesellschaft, etwa bei Stiftungen und Nonprofit-Organisationen. Wir sind über unsere „klassischen“ Segmente hinaus für die Chancen auf diesem Feld gut gewappnet. Übrigens sind wir auch im Start-up-Bereich für junge Unternehmer der Technologie- und Internetbranche sehr aktiv. Hier bringen sich Kollegen ein, die in diesen Feldern viele Erfahrungen gesammelt haben und sozusagen die nötige DNA aufweisen.

*Das Interview führte Rainer Steppan*

**Dr. Michael Ensser**, Jahrgang 1964, steht seit Anfang 2010 an der Spitze der deutschen Tochtergesellschaft von Egon Zehnder. Seit 2013 ist er alleiniger Geschäftsführer. Seinen Doktor hat Ensser im Fach Politik gemacht. Er hat aber auch Jura studiert und eine Berufsausbildung im Medienbereich absolviert. Nach dem Fall der Mauer arbeitete er erst als Vorstandsassistent und dann in verschiedenen Managementrollen in der Berliner Treuhandanstalt. Den Kontakt zu Egon Zehnder knüpfte der Literatur- und Fußballfan auf einer Veranstaltung mit dem Titel „Manager von Morgen“.

## Headhunter

Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche

Hofmann, D.; Bergert, G. (Hrsg.)

2014, XXIII, 274 S. 40 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-02455-0