
Vorwort

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage sind fast drei Jahre vergangen. Das Buch ist längst vergriffen, und nicht jeder Interessent will sich das Manuskript als digitale Datei auf seinen Computer laden. Außerdem hat sich in Wirtschaft und Gesellschaft viel getan. Auch die Personalberaterbranche hat sich weiterentwickelt. Vor diesem Hintergrund hat uns der Verlag gebeten, die Texte kritisch zu prüfen und für eine zweite Auflage zu aktualisieren.

Wir haben mehr als das getan: Das erste Kapitel ist neu, ebenso ein Kapitel zum Thema e-Commerce. Wir haben ein kritisches Portrait des bekannten Grünwalder Headhunters Dieter Rickert ins Buch aufgenommen – statt des fiktiven Interviews, das uns Rickerts Ex-Partner Rick Fulghum für die erste Auflage geschickt hatte. Außerdem ist es uns gelungen, den neuen Deutschlandchef von Egon Zehnder, Michael Ensser, zu einem ausführlichen Interview für das Buch zu bewegen. Das ist alles andere als selbstverständlich. Die Nr. 1 im deutschen Search Business hält normalerweise Distanz zum Wettbewerb und beteiligt sich nicht an den Aktivitäten anderer Berater.

In den letzten Jahren haben die Unternehmen unserer Branche ihr Angebot vorsichtig ausgeweitet. Das Dienstleistungsspektrum umfasst heute neben Executive Search auch Management Audits, Interim Management, Onboarding und Leadership Consulting. All diesen Themen haben wir eigene Kapitel gewidmet.

Personalberater, Headhunter, Kopfüßer, Executive Search Consultant – manche nennen uns sogar Königsmacher. Wie auch immer: Ich hoffe, dass dieses Buch nicht nur einen Blick hinter die Kulissen unserer Branche bietet, sondern auch dazu beiträgt, die hartnäckigen Vorurteile gegenüber uns Personalberatern auszuräumen.

Da ist zum Beispiel der Vorwurf, wir würden die Gehälter aus purem Eigennutz in die Höhe treiben. Klingt logisch, schließlich verlangen viele Berater als Honorar ein Drittel der Jahresgesamtbezüge der gesuchten Führungskraft. Aber: Es sind gerade die hochpreisigen Beratungsfirmen, die ihre Honorare nicht nach den Be-

zügen der Manager, sondern nach dem Schwierigkeitsgrad des Auftrags bemessen. Die Kritiker übersehen außerdem, wie stark der Wettbewerb in unserer Branche geworden ist. Heute kann sich nur derjenige behaupten, der die besten Kandidaten findet – ohne dass die Gehaltsbudgets der Unternehmen gesprengt werden müssen. Wer als Consultant überteuertes Mittelmaß präsentiert, wird schnell vom Markt gefegt.

Andererseits tragen wir Berater einen gewissen Teil der Verantwortung für die jüngsten Fehlentwicklungen in unserer Wirtschaft. Schließlich sollen wir nicht nur kompetente und leistungsstarke Menschen finden, sondern auch integre Persönlichkeiten – Manager, die für die positiven Werte der westlichen Industriegesellschaft stehen. Das ist uns offensichtlich nicht immer gelungen.

Das Versagen von Aufsichts- oder Beiräten kann man uns dagegen kaum anlasten, denn hier kommen wir noch viel zu selten zum Einsatz. Stattdessen kungeln Vorstand und Kontrolleure untereinander aus, wer in das Gremium einziehen darf und wer nicht. Fachkenntnis und Unabhängigkeit spielen dabei eine untergeordnete Rolle, persönliche Seilschaften und der Wunsch der Vorstände nach einem möglichst zahmen Aufsichtsrat sind entscheidend. Für uns Consultants dürfen sachfremde Aspekte jedoch keine Rolle spielen. Das ist aber vermutlich auch der Grund, warum wir so häufig außen vor bleiben.

Unsere Branche wirkt auf Außenstehende nicht gerade transparent. Das hat mehrere Gründe. Erstens: Beratung ist eine individuelle und singuläre Dienstleistung. Anders als einen x-beliebigen Gegenstand kann man sie weder anfassen noch riechen oder schmecken. Man kann sie auch nicht eins zu eins kopieren. Zweitens: Die Branche ist ungemein stark zersplittert. Grund: Es gibt so gut wie keine Hürden für Neueinsteiger. Folge: Allein in Deutschland gibt es weit mehr als 5000 Berater in über 2000 Personalberatungsfirmen. Zu zahlreichen Ein-Mann-Betrieben gesellen sich viele mittelständische Firmen und ein paar große, global agierende Suchkonzerne. Drittens: Die Consultingfirmen unterscheiden sich in ihrer Organisation und Arbeitsweise. Es gibt locker geknüpfte Netzwerke, straff geführte, integrierte Konzerne und zahlreiche Boutiquen. Einige Firmen konzentrieren sich auf bestimmte Branchen oder Berufsgruppen, andere verstehen sich als Generalisten und suchen Manager für fast jeden Klienten in fast jeder Branche. Und schließlich ist da auch noch unsere berufsbedingte Diskretion. Das allein hätte schon genügt, um uns Headhunter mit der Aura des Geheimnisvollen zu umgeben. In Deutschland kommt hinzu, dass sich Headhunter bis Mitte der 1990er Jahre in einer rechtlichen Grauzone bewegten.

Wer dieses Buch liest, wird erkennen, dass es bei uns im Grunde wenig Geheimnisvolles gibt. Vor allem aber: Er wird die Spreu leichter vom Weizen trennen können, denn wir geben sowohl Klienten als auch Kandidaten wertvolle Hinweise,

wie sie den für ihre Bedürfnisse richtigen Headhunter finden können. Dabei haben wir bewusst voneinander abweichenden Auffassungen Raum gegeben, etwa wenn es um den Einfluss des Internets auf das Search Business geht. Die einst heiß diskutierte Streitfrage, ob man besser per Stellenanzeige oder per Direktsuche arbeiten soll, ist dagegen entschieden. Das Beispiel Kienbaum Executive Consultants zeigt deutlich, dass die anzeigengestützte Suche nur noch eine Methode von vielen ist, um den richtigen Kandidaten zu finden. Und diese Methode wird immer weniger angewendet.

Die Texte sollen auch zeigen, dass die Arbeit der Personalberater einen kritischen Erfolgsfaktor in unserer Wirtschaft darstellt. Fest steht: Die Bedeutung von Executive Search Consulting wächst in dem Maße, in dem die Anforderungen an die Manager steigen. Nun will ich nicht den Eindruck erwecken, als bestehe unsere Zunft aus lauter Meistern ihres Faches, denen alles auf Anhieb gelingt. Schließlich ist die Beraterbranche in gewisser Weise ein Spiegel unserer Wirtschaft. Hier gibt es gute Anbieter und weniger gute, hier gibt es auch schillernde Gestalten und durchtriebene Scharlatane. Letztere sind aber Randfiguren. In der Regel trifft man bei uns hochqualifizierte Akademiker, die auf der Grundlage strenger Qualitätsstandards arbeiten.

Executive Search ist eine ausgefeilte, hoch entwickelte Dienstleistung. Das Geschäftsmodell haben wir Europäer den Amerikanern abgeschaut und den hiesigen Verhältnissen angepasst, ja auch verfeinert. Anfangs, in den 60er und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, haben viele Consultants noch nicht systematisch gearbeitet. Oft haben sie nur in der Branche herumgefragt, ob jemand einen passenden Kandidaten kennt. Doch das ist Geschichte.

Heute erfährt der Begriff Executive Search eine geradezu inflationäre Verbreitung. Fast jeder Personalberater führt ihn auf seiner Visitenkarte oder behauptet auf seiner Firmenwebsite, er sei ein Spezialist auf diesem Gebiet. Doch nicht jeder bietet tatsächlich das, was man unter Executive Search versteht: akribische, systematische Suche nach hochqualifizierten Fach- und Führungskräften sowie die Direktansprache dieser Zielpersonen. Ein bisschen im Internet recherchieren reicht nicht aus, vor allem dann nicht, wenn es um die Besetzung von Spitzenpositionen geht. Je höher man im Management steigt, desto mehr Bedeutung bekommen der Charakter und die Persönlichkeit einer Führungskraft. Doch diese „weichen“ Faktoren lassen sich nicht per Internet ausloten.

Bei Besetzungen im Topmanagement spielt außerdem das Netzwerk, das ein Berater geknüpft hat, eine entscheidende Rolle. Mit Vetternwirtschaft oder gegenseitigen Gefälligkeiten hat das nichts zu tun. Es geht darum, Kontakte zu pflegen, Informationen zu sammeln und Vertrauen zu schaffen. Nur ein Berater, dem die

Manager vertrauen, kann sie auch beurteilen. Und nur so kann er das Interesse der Manager für eine neue Aufgabe wecken und sie zu einem Wechsel bewegen.

Frankfurt am Main, im Herbst 2013

Dieter Hofmann
Gründer und Geschäftsführer
Hofmann Consultants GmbH
Executive Search

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