



Headhunter – das Capital Magazin schreibt im Mai 2005 über die verschwiegene, aber mächtige Gruppe der deutschen Headhunter. Sie vermitteln die Top-Manager in die Top-Positionen der deutschen Wirtschaft.

Headhunter als Karriere-Macher?!

In mehreren Beispielen läutert das Magazin, wie das Geschäft der Top-Headhunter funktioniert. So läge die Visitenkarte der Managerin längst in der Schublade. Christine Licci, 39 Jahre - sie hat die Citibank zum profitabelsten Finanzinstitut in Deutschland gemacht. Headhunter Hermann Sendele beobachtet sie lange. Dann ruft er sie 2004 auf ihrem Mobiltelefon an. Sie treffen sich in einem Kaffeehaus und sprechen über eine neue Herausforderung. Sendele sollte einen Vorstand für die Hypovereinsbank suchen. Der Deal funktioniert, der Rest ist Geschichte.

Offiziell mag er die Vermittlung nicht bestätigen. Doch auch die Vermittlung von Lothar Späth zum Deutschland-Chef der Investmentbank Merrill Lynch ist sein Erfolg. Personalberater wie Sendele gehören zu den Strippenziehern in der Deutschland AG.

Auch der Headhunter Rolf van Emmerich ebnete dem Ex-Daimler Chrysler-

Manager Wolfgang Bernhard den Weg.

Jeder Vermittler pflege in einigen Branchen besonders enge Kontakte. Unternehmen beauftragen sie, um wichtige Positionen zu besetzen: Vorstandsposten, Aufsichtsratsmandate, Bereichs- und Abteilungsleiter sowie Expertenjobs. Die Headhunter recherchieren im Markt, interviewen Kandidaten und schlagen ihrem Auftraggeber die besten vor.

Sendele beispielsweise führe nur ungefähr zehn Gespräche pro Woche. Mal sind es gestandene Manager, mal Nachwuchsstars. Die Erfolgsquote des 64-Jährigen sei beachtlich: Seit 1994 besetzte er mehr als 200 Posten. Dem Technologiekonzern Continental empfahl er 2002 Alan Hippe vom Flughafenbetreiber Fraport als Finanzvorstand.

Rund 3000 Personalberater würden hier um die attraktiven Aufträge kämpfen. Einer, der die Branche oft nutzt, ist Manfred Schneider. Der Ex-Bayer-Chef sitzt heute dem Aufsichtsrat des Pharmariesen vor. Dieselbe Funktion hat er beim Gabelstaplerproduzenten Linde inne und ist Mitglied in den Kontrollgremien bei Allianz, Daimlerchrysler, Metro, Tui sowie RWE.

„Personalberater kennen den Markt sehr genau“, sagt Schneider. "Sie verfügen über exzellente Kenntnisse, gute Kontakte und können deshalb die infrage kommenden Kandidaten mit Blick auf die gesuchten Anforderungsprofile relativ schnell selektieren." Eine Rolle spiele auch, so Alexander Reiter von HSH+S, die Fähigkeit des Beraters, die aktuelle Situation des in Frage kommenden Managers aktuell richtig einzuschätzen um seine Motivation und Wechselwilligkeit zu beurteilen.

Jeder Headhunter in der Branche rühme sich Auftraggebern gegenüber mit besten Kontakten in die obersten Chefetagen. Doch wenn es darum geht, Namen zu nennen, halten sie sich zurück. Diskretion ist höchstes Gebot – da stellt sich doch die kritische Frage, ob diese versprochene Qualität denn auch der Realität entsprechen kann. Um den persönlichen Kontakt aufrecht zu erhalten, wären die Top-Headhunter Tag und Nacht gezwungen, ihre angeblichen Kontakte permanent zupflegen. Dies zu managen ist schier unmöglich.

Realistischer ist schon, dass die Top-Headhunter ein gut funktionierendes Netzwerk an Ansprechpartnern haben und daneben über moderne Methoden verfügen, interessante Kontakte zeitnah zu re-



chercieren und zu kontaktieren. Laut Alexander Reiter von HSH+S benötigen die führenden Headhunter zumindest ein großes Talent: sie müssen viel von der menschlichen Psyche ihres Gegenübers verstehen und zudem die Abläufe und Besonderheiten innerhalb bestimmter Branchen verinnerlicht haben.

Egon Zehnder International beispielsweise, mit rund 37 Millionen Euro Umsatz eine der größten Beratungen, vermittelte Harald Pinger von Messer Griesheim zum kriselnden Handelskonzern Karstadtquelle. Jürgen Müller, Partner bei Heidrick & Struggles, lotste den Ex-IBM-Deutschland-Chef Walter Raizner zur Telekom. Hendrik Balonier, neuer Chef des Geschäftsfelds Executive Search bei Kienbaum, holte den US-Entwicklungsexperten Marc Rubin von Glaxo in den Schering-Vorstand.

Neben den großen Gesellschaften wie Zehnder oder Heidrick & Struggles würden etliche Einzelkämpfer agieren, die häufig zu den erfolgreichsten Headhuntern zählen. Beispiele wie Heiner Thorborg in Frankfurt, der beste Netzwerke in der Finanzbranche knüpfte oder Dieter Rickert - Pfeifenraucher und Kunstliebhaber, der neun Hausnummern weiter als sein Konkurrent residiert. Mit zwei Partnern zieht er

vom Münchner Vorort Grünwald aus seine Fäden. Sein Selbstbewusstsein ist enorm: "Wir sind die einzigen, die ausschließlich Manager auf Top-Ebene vermitteln", sagt Rickert. Einer seiner Coups war die Vermittlung des Ex-McKinsey-Direktors Jürgen Wilms zum Konkurrenten Bain & Company. Wie in der Branche üblich, kassiert Rickert ein Honorar in Höhe eines Drittels der angepeilten Bruttojahresbezüge - zu zahlen in drei Tranchen bis zum Projektabschluss. Aufträge, die weniger als 100.000 Euro bringen, lehnt er schon per Hinweis auf seiner Webseite ab. Allerdings sind solcherart hohe Bezüge nur wenigen der Top-Headhunter vorbehalten.

Unabhängig davon können auch große Gesellschaften heute nicht ohne den direkten und persönlichen Bezug zum Kunden erfolgreich sein. Auch deshalb findet man bei den großen Headhuntern häufig Partner-Strukturen. Kleine Teams betreuen hier teilweise eine Branche. Nur so könne eine hohe Vertraulichkeit und Professionalität gewahrt werden so Reiter.

Der größte Markt dieser Personalberater liegt in den Bereichen des Top-Managements von Konzernen oder Geschäftsleitungsfunktionen mittelständischer Unternehmen. Doch auch hier wird der passende Kopf

fürstlich belohnt. Angesichts der Verantwortung des neuen Managers und der Sicherheit, die ein Top-Berater dem Auftraggeber bietet, jedoch meist eine sinnvolle Investition. Speziell im Ausland ist die unternehmensinterne Suche ansonsten häufig nur ein Glücksspiel.

Einige Headhunter, wie Rickert, werden zuweilen auch ohne Suchauftrag aktiv: "Wenn ich sehe, dass ein Unternehmen einen freien Posten über längere Zeit nicht besetzen kann, schlage ich einen guten Kandidaten vor - so ich denn einen habe." Er brachte etwa Hartmut Mehdorn zum Maschinenbauer Heidelberger Druck. Wie Rickert bekennen sich auch andere Berater offen zu dieser Praxis - beispielsweise der Düsseldorfer Berater Hubert Johannsmann von Interconsilium.

Zehnder-Chef Bernd Wiczorek kritisiere dieses Vorgehen. "Es gäbe eine professionelle Grundhaltung, die Besetzungsvorschläge ohne qualifizierten Suchauftrag ausschließt", sagt er. Er berate Firmen und mäkle keine Manager. Der Konkurrenzdruck ist groß und die Branche im Umbruch. Einige Unternehmen haben bereits aufgegeben: Die internationale Gesellschaft Highland Partners schloss ihr Büro in Frankfurt. Auch die Beratungsgesellschaft Roland



Berger zog sich komplett aus diesem Geschäftsfeld zurück.

Die Identifikation geeigneter Kandidaten würde langwieriger werden. Mehr als 60 Prozent der Personalberater geben in einer Umfrage des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) an, dass die durchschnittliche Suchdauer in den vergangenen zwei Jahren zugenommen hat. Je niedriger die zu vermittelnden Positionen und je unübersichtlicher die Branche, desto mehr Rechercheaufwand ist nötig. "Es ist eine Mär, dass Personalberater in die Schublade greifen und so die Lösung des Problems finden", sagt Rolf Dahlems von der Düsseldorfer Gesellschaft Signium International. „Die Suche ist systematische Fleißarbeit.“

Der Zeitaufwand einer Suche kann deshalb, vor allem dann, wenn international gesucht wird, auf über ein halbes Jahr anwachsen. Die passende Besetzung eines Top-Managers für Japan, so Alexander Reiter, Geschäftsführer der HSH+S Unternehmensberatung, ist unter 6 Monaten kaum möglich. Eine Suche wird umso schwieriger, je mehr kulturelle Unterschiede und Gewohnheiten einen hohen persönlichen Einsatz des Headhunters nötig machen.

Ein weitere Herausforderung für die Headhunter ist die

sinkende Wechselbereitschaft. So ist die durchschnittliche Dauer einer Direktsuche bis zur Positionsbesetzung in den vergangenen beiden Jahren um über 60 % angewachsen.

Researcher, oft junge Hochschulabsolventen, durchforschten im Internet oder in Branchenverzeichnissen die Wettbewerber des Klienten. So identifizieren sie Manager, die auf das gesuchte Profil passen. Eine weitere beliebte Methode: "Wir fragen Klienten und ehemalige Kandidaten, ob sie Manager empfehlen können", sagt Dahlems. Das sei oft der effektivste Weg. Andere, wie die Frankenthaler HSH+S Unternehmensberatung, nutzen internationale Research-Unternehmen, die einen schnelleren und häufig auch professionelleren Ansatz haben.

Die vor allem auf den Handel spezialisierte Beratung Hofmann & Heads geht systematisch vor. Ihr zusätzliches Argument bei der Auftragsakquise sei der Projektabschluss innerhalb von 90 Tagen. Dies würde nur gelingen, wenn die erste, zweite und dritte Führungsebene der Handelsunternehmen laufend analysiert würde, so Zeiss.

Nachdem Manager identifiziert sind, folgt der Anruf beim Kandidaten - meist am

Arbeitsplatz. Anfang 2004 hat das der Bundesgerichtshof für rechtens befunden. Allerdings müsse sich das Telefonat darauf beschränken, grundsätzliches Interesse abzuklären. Folgegespräche finden außerhalb des Büros statt.

Auf vier Folien berichte Zeiss dem Auftraggeber über die Herausforderungen des Schuhmarkts, skizziere erfolgreiche Firmen aus dem Bereich und nenne Top-Leute, die als Kandidaten infrage kommen. Das käme an.

Führungskräfte müssen nicht warten, um von Headhuntern angesprochen zu werden und auf die Listen der begehrten Manager zu kommen. Wer sein Können im Job unter Beweis stellte, schicke ausgewählten Vermittlern einen aussagekräftigen Lebenslauf.

Die Profis speichern Top-Kandidaten in ihrer Datenbank, zumeist sogar „im Kopf“, so Alexander Reiter von HSH+S. Kleine Beratungen oder auch Teams haben häufig den Vorteil, sich sehr aktuell, schnell und flexibel in Spezialgebiete einarbeiten zu können. Auch, dass hier meist der Berater die Suche selbst und vollständig durchführt und somit keine Information auf der Strecke bleibt, ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil, so Rei-



ter. Große Beratungen kommen auf mehrere Tausend Profile in ihren Datenbanken. Etwa jeder zweite vermittelte Manager stamme aus diesem Pool.

Welche die richtige Gesellschaft ist, hängt vom Branchenfokus ab. Große Unternehmen wie Kienbaum und Zehnder decken meist alle Segmente ab. Kleinere sind spezialisiert - PP Pharma etwa sucht nur für Pharmakonzerne HSH+S funktionsbezogen in Vertrieb und Technik. Veränderungswillige schreiben am besten direkt an einen Berater. Im Internet finden sich in der Regel Schwerpunkte und häufig auch die Vita der Headhunter.

Auf die Liste der Top-Kandidaten würden vor allem jene gelangen, die sich gegen Konkurrenten in entscheidenden Fragen durchsetzen. Wie sprechen frühere Kollegen und Vorgesetzte über den Bewerber? Wie war die Performance in der Vergangenheit, welche Meilensteine hat der Bewerber markiert? Wie passt er in das Umfeld des Klienten? Ent-

scheidend wäre jedoch die Persönlichkeit. Kandidaten sollten einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen, wenn sie einen Raum betreten.

„Wer führen will, muss sich persönlich öffnen“ so Sendele. Ansonsten sei er kaum in der Lage, auf Belange und Interessen der Mitarbeiter einzugehen. Mitunter ruft der Berater zur Terminabsprache zu Hause bei der Ehefrau des Kandidaten an. Nur wer im Privaten keine Baustellen habe, könne einen guten Managerjob machen.

Offt ergeben sich aus den Kontakten persönliche Beziehungen. Beispiel Wolfgang Bernhard: Nach seinem Abgang bei Daimlerchrysler im Sommer 2004 begleitete ihn Headhunter van Emmerich mehrere Monate lang. Die beiden kennen sich seit rund zwei Jahren. Drei Angebote präsentierte ihm der Berater: Bernhard konnte wählen zwischen Vorstandsposten bei zwei deutschen Autoherstellern sowie einem Maschinenanlagenbauer. Bernhard entschied sich für die Aufgabe als Markenvorstand bei VW.

Stefan Heidenreich hält seit langem Kontakt zu seinem Headhunter. Seit zwölf Jahren pflegt er die Zusammenarbeit mit Rickert-Partner Patrick Fulghum. Der lotste ihn damals zum Medienkonzern Bertelsmann. Zwei Jahre lang leitete er den Vertrieb beim Bezahlsender Premiere, wurde schon als Geschäftsführer gehandelt. Dann stieg Bertelsmann aus und die Kirch-Gruppe ein. "Heidenreich war damit unzufrieden", sagt Fulghum. "Mehrfach rief er uns an und fragte nach möglichen Alternativen." Schließlich konnte der Headhunter einen Wechsel arrangieren. Heute ist Heidenreich Chef von Hero, dem Hersteller von Schwartau Marmelade.

Inzwischen habe er eine weitere Aufgabe übernommen, die ihn in Zukunft an den Berater binden wird. Heidenreich wurde Pate von Fulghums Tochter Lilli.

8.05 HSH+S, Frankenthal, Germany, hshs.net



Kontakt zu den im Text genannten Headhunter:

Board Consultants Sendele & Company GmbH
Nördliche Münchner Straße 16
D-82031 München-Grünwald

<http://www.sendele.com/>

Heads! GmbH & Co. KG
Barer Straße 7
D-80333 München

<http://www.hofmann-heads.com/>

Heidrick & Struggles Germany
Benrather Strasse 18-20
40213 Dusseldorf

<http://www.heidrick.com/>

HSH GmbH Unternehmens- und Personalberatung
Siebenpfeifferstr. 1
D 67227 Frankenthal

<http://www.hshs.net/>

Interconsilium GmbH & Co.KG
Victoriaplatz 2
D-40477 Düsseldorf

<http://www.interconsilium.de/>

PP Pharma Dr. Bergauer + Partner GmbH
Bismarckallee 2a
D – 79098 Freiburg im Breisgau

<http://www.pp-pharma-planing.de/>

Rickert & Fulghum GmbH Personalberatung
Südliche Münchner Str. 60
D-82031 Grünwald

<http://www.rickertundco.de/>

Signium International GmbH & Co. KG
Königsallee 58a
40212 Düsseldorf

<http://www.signium.de/>

van Emmerich Consulting
Friesenstr. 17
D - 45476 Mülheim an der Ruhr

<http://www.vanemmerich.com/>