

GOLDADER PERSONAL



Die Personalvermittlung ist eine unbekannte Grösse innerhalb der Consulting-Branche. Trotz Gegenwind kann sie sich behaupten. Und: Sie ist hoch rentabel.

VON BERNHARD RAOS

Wir sind das zweitälteste Gewerbe der Welt», feixt der Branchenintimus, seit über einem Jahrzehnt im Bereich Assessments und Coaching auf Managementstufe tätig. Das frivole Bekenntnis gibt er allerdings erst von sich, nachdem ihm Diskretion zugesichert worden ist.

Auf ihr Selbstverständnis angesprochen, laufen einige aus der Gilde der Personalberater zu grosser Form auf. Werner Bantli, Partner bei der weltweit tätigen Executive-Search-Unternehmung Amrop International, sieht sich als «eine Art moderner Hofnarr. Im Gegensatz zu internen Mitarbeitern können wir es uns leisten, den Firmenkönigen auch unangenehme Wahrheiten zu sagen.» Und Björn Johansson, der Hansdampf unter den Schweizer Headhuntern, sieht seine edle Aufgabe darin, «Menschen glücklich zu machen».

Personalberater ist wie Unternehmensberater keine geschützte Berufsbezeichnung. Entsprechend inflationär wird denn auch der Begriff verwendet: Executive Search Consultants, Spezialisten für Kaderselektion und Management Development, Stellenvermittler für alle Hierarchiestufen, Berater für Management auf Zeit, Outplacement- und

Karriereberater – sie alle grasen auf dem weiten Feld der Personalberatung.

Selbst klassische Strategieberater generieren einen Teil ihrer Einnahmen mit Human-Resources-Konzepten. André C. Wohlgemuth, Präsident des Branchenverbandes Asco, schätzt den Anteil auf zwanzig bis dreissig Prozent. Denn: «Wer ein Unternehmen ganzheitlich verstehen will, muss auch den Human-Resources-Bereich mit einbeziehen.» Grosse Consulting-Firmen wie etwa PricewaterhouseCoopers haben ein eigenes Geschäftsfeld Personalberatung (Global HR Solutions) und bauen den Bereich Executive Search gezielt aus.

Weltweit wird das Marktvolumen im Executive-Search-Markt auf umgerechnet 17 Milliarden Franken beziffert. Die grossen Searching-Firmen haben alle ihre Ableger in der Schweiz. Zählt man die 1500 Personalvermittler und die Temporärbranche dazu, kommen auch für die Schweiz Milliardenumsätze zusammen. Präzise Zahlen jedoch fehlen.

Die Bestverdiener unter den Personalberatern sind die «Boutiquen»-Headhunter, welche mit kleiner Crew auf ihre lukrative Pirsch gehen. So hat Björn Johansson kürzlich die untere Honorarlatte pro Mandat ungeniert bei 150 000 Franken gelegt.

Die TOP FIVE DER HEADHUNTER

1. TMP Worldwide (765,8)
2. Heidrick & Struggles (435,8)
3. Korn Ferry (373)
4. Spencer Stuart (309)
5. Egon Zehnder (243)

(Umsatz weltweit in Millionen Dollar, 1999)

Quelle: Hunt Scanlon, Nancy Garrison Jenn, CASH

Ein Drittel des Jahresgehaltes einer vermittelten Führungskraft gilt als Richtwert für den an den Kopfgänger zu zahlenden Obolus. Je nach Position und Dringlichkeit kann es aber auch mehr sein. Sandro Gianella, Managing-Partner bei Knight Gianella & Partner, sieht für die Schweiz aber eine Obergrenze bei einer halben Million Franken pro Vermittlung. Mehr liege nicht drin, auch wenn der neue Chef mit Boni und Optionen beispielsweise drei Millionen Franken im Jahr verdiene.

Indes: Solche Geschäfte machen die Branchenleader nicht alle Tage. Gianella schätzt die Zahl der in der Schweiz jährlich zu besetzenden Top-Positionen auf rund einhundert. Darum balgen sich dann Dutzende von Executive-Searchern. Der Markt zwingt sie, auch gelegentlich zum Flexibilitätsnachweis in puncto Honorar anzutreten. So etwas weisen natürlich alle angefragten Headhunter weit von sich.

Die Kunden der Personalberater zeigen sich da weniger verlegen: Wenn es ums Geld geht, wird hart verhandelt. «Vor 10 Jahren wurden wir eingeladen und hatten den Auftrag. Heute stehen wir meist in Konkurrenz zu weiteren Mitbewerbern. Der Kunde weiss, was Tarif-Usus ist, und versucht, das Honorar zu drücken», erzählt Amrop-Partner Werner Bantli.

Dennoch: Auf den ersten Blick sollte für die Personalberatungsbranche zurzeit eigentlich die beste aller Welten herrschen. Die Konjunktur boomt, die Stellenanzeigen werden immer dicker, und alles buhlt um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig nimmt aber auch die Halbwertszeit von Managern ständig ab. Stimmen die Zahlen nicht, erhält der Boss die rote Karte.

Gleichwohl herrscht bei den Executive-Search-Firmen nicht immer nur eitel Freude.



Vermittler vom Dienst (v.l.n.r.): Björn Johansson, Sandro Gianella, Werner Bantli, Christian Zinsli

Björn Johansson sagt, warum: «Alle wollen die gleichen Leute: Spitzenkräfte mit Fach- und Führungsqualitäten. Doch Stars gibt es wie im Fussball nur wenige. Nicht jeder kann bei Manchester United oder Real Madrid spielen.»

Ein echter Spitzenmann ist heute so schwer zu finden wie die berühmte Nadel im Heuhaufen. Kommt dazu, dass etwa die Internetunternehmen der neuen Ökonomie Chefs benötigen, die man unter den heute in Lohn und Brot stehenden Managern kaum findet. Alles scheint anders sein zu müssen: das Denken, die Erfahrungen, die Wertewelt, der Werdegang. Und wer über vierzig ist, der zählt im Internetzeitalter ohnedies zu den Veteranen.

An diese raren Talente heranzukommen, dafür taugt das bisherige Beziehungsnetz der Personalberater indes wenig. Es braucht dazu Branchenwissen aus der New Economy. Auf die Suche nach den Hoffnungsträgern der New Economy werden deshalb heute meist blutjunge Berater geschickt.

Freilich: Auch die Suche nach einem neuen Verwaltungsratspräsidenten der Old Economy wird nicht einfacher. Ein Engpass bahnt sich an, weil die Kapitane der Schweizer Grossunternehmen in die Jahre gekommen sind: Ihr Durchschnittsalter liegt bei rund sechzig Jahren. Die UBS-Oberen sind jedenfalls froh, dass Alex Krauer (69) dem Bankhaus noch bis zur Generalversammlung 2002 als Präsident vorstehen will. Denn bisher konnte kein gleichwertiger Nachfolger gefunden werden. Ähnlich schwer tun dürfte sich die Migros: Auch für ihren VR-Präsidenten Jules Kyburz muss 2002 ein Nachfolger gefunden werden.

«Die Ausgangslage hat sich für uns um 180 Grad gedreht», meint deshalb Headhunter Gianella. Früher konnten die grossen Firmen unter den besten Bewerbern aussuchen, heute müssen sich selbst Bluechip-Firmen nach der Decke strecken.

Offenbar tun sie dies nicht in ausreichendem Masse. Laut einer Studie von McKinsey finden nämlich lediglich drei Prozent der befragten Manager, dass ihr Unternehmen sich genügend um den begabten Nachwuchs kümmere. Die Folge: Immer mehr dieser Nachwuchskräfte setzen auf die unternehmerische Selbstständigkeit.

Erschwerend für die Stellenanbieter kommt hinzu, dass die Kandidaten für gute Jobs anspruchsvoller geworden sind. Sie suchen Aufgaben mit Perspektiven und entsprechendem Salär. «Die Offerten der Firmen werden kritischer hinterfragt», weiss Christian Zinsli, Geschäftsführer der Zürcher Topwork AG, die vom Headhunting über Stelleninserate, Datenbanksuche, Assessments bis zur Personalentwicklung die gesamte Palette abdeckt.

Dabei spricht Zinsli den von Kundenunternehmen ausgehenden zunehmenden Zeitdruck an: «Ich würde mir wünschen, die Unternehmen fundierter kennen zu lernen. Wir können nicht zaubern.» Der auf Gründlichkeit setzende Personalberater muss die Strategie und die Kultur seiner Kunden kennen. Wenn alles nur immer rasch gehen soll, können bloss noch Funktionen besetzt werden, ohne dass die nötigen strategischen Fragen seriös geklärt werden. Das Tempo, der Druck werden noch zunehmen, wenn die Anbieter wie Stellensuchende vermehrt auf das Internet setzen. Inserieren auf einer Stellenplattform im Web ist viel kostengünstiger, und das Webinserat bleibt länger abrufbar.

Wie sich dieser Trend entwickeln könnte, wird in den USA deutlich: Dort rekrutieren viele Firmen Mitarbeiter über das Internet. Diese Plattform funktioniert freilich auch umgekehrt: beispielsweise wenn Teams ihre Arbeitskraft am US-Arbeitsmarkt versteigern.

Angesichts des enger werdenden Personalmarktes erzwingen die Kunden der Headhunter neue Verfahren bei der Honorierung: Besonders New-Economy-Firmen zahlen den Beratern kein Geld. Für die Besetzung von Managementpositionen werden ihnen Aktien angeboten. Verbreitete Praxis bei den grossen Executive-Search-Firmen: Die Partner bringen eigenes Geld in einen internen Fonds ein, aus dem dann die Honorarrechnungen bezahlt und die Aktien gegenverrechnet werden. Steigt der Kurs, kann sich das Honorar vervielfachen. Floppt der Newcomer, heisst es: «Ausser Spesen nix gewesen.»

Diese Entwicklung birgt freilich auch für den Auftraggeber Gefahren. Lockt nämlich das grosse Geld, leidet oft die Objektivität bei der Personalsuche. Gianella zum Beispiel will sich auf diese Verfahren nicht einlassen: «Wir nehmen nur Mandate an, für die wir auch bezahlt werden.» Er geht davon aus, dass es in seiner Branche in den nächsten Jahren zu einem Ausleseprozess kommen wird. Klar, dass er sein Unternehmen zu den Siegern zählt – neben den Grossen im Executive-Search-Geschäft wie etwa Egon Zehnder International, Heidrick & Struggles, Spencer Stuart, Korn Ferry oder Amrop International.

Keine Chance im zusehends unter Druck stehenden Markt haben ehemalige Manager, die sich ohne den nötigen fachlichen Hintergrund als Personalberater versuchen. «Die spült es aus dem Markt», prophezeien Insider. Denn die Kundenunternehmen stellen immer höhere Anforderungen. Michaela Wagner, Medienverantwortliche beim Hilti-Konzern in Schaan FL: «Wir erwarten von Personalberatern vor allem sehr gute Kenntnisse unserer Unternehmenskultur, eine internationale Ausrichtung, absolut professionelles Vorgehen und eine enge und lange dauernde Zusammenarbeit.» Wer nur eine oberflächliche Beziehung zu Hilti anstrebe, bringe keine nachhaltigen Resultate.

Bei IBM-Schweiz tönt es ähnlich. Der Personalberater müsse den Markt verstehen und effizient Kandidaten präsentieren, die zu IBM passten. Die Erfahrungen seien mehrheitlich positiv, aber es gebe auch schwarze Schafe: «Wer als Personalberater auch Headhunting in unserem Unternehmen versucht, disqualifiziert sich selber», sagt Firmensprecherin Susanne Orozco. Für Topwork-Chef Christian Zinsli gehören die Abwerbung bei Kunden, Verletzung der Vertraulichkeit bei Kunden und Kandidaten sowie Lockangebote mit falschen Versprechungen zu den Todsünden.

Das Geschäft der Personalberater ist offenbar dermassen lukrativ, dass sich ihnen in den

Interessante Marktlücken im Geschäft der Personalberatung entdeckt: Michael R. Schüepp (links) und Leo Hüffer.



vergangenen Jahren eine neue Beraterspezies zur Seite gesellte, die einerseits vom Boom und andererseits vom zunehmenden Erwartungs-

Fehlbesetzung programmiert

Mark R. Hoenig, geschäftsführender Partner von Egon Zehnder International, nennt die Stolpersteine bei der Besetzung von Führungspositionen:

- > Einer-wie-ich-Syndrom: Aussichtsreich sind vor allem Bewerber, die der Person ähnlich sind, die sie beurteilt.
- > Reaktiver Ansatz: Das Anforderungsprofil ist vergangenheits- statt zukunftsorientiert.
- > Pauschale Beurteilungen: Ohne den richtigen Kontext können Fragen nach den Stärken und Schwächen nicht beurteilt werden.
- > Kein Hinterfragen: Was der Bewerber sagt, wird nicht überprüft.
- > Vertrauen in Referenzen: Blindes Vertrauen in Referenzen ist gefährlich.
- > Unstrukturierte Vorstellungsgespräche: Beim Smalltalk können Fachwissen und Fähigkeiten des Bewerbers nicht beurteilt werden.
- > Äusserer Druck: Unter dem Druck der Führungsleute wird auf ein systematisches Auswahlverfahren verzichtet. Entscheidend ist nicht die Qualifikation, sondern Vitamin B. Oft wird ein schwächerer Bewerber ausgewählt, um die eigene Position zu sichern.

(Quelle: PSP Directory 2000, Fachverlag Job-Index, Zurich, 1999, ISBN 3-9521900-0-4)

druck der Kundschaft profitieren möchte: «Ich bin der Security-Man und überprüfe für die Unternehmen die möglichen Kandidaten», sagt etwa Leo Hüffer von der Zuger Assessment- und Coaching-Firma Hüffer & Partner. Zu seinen Kunden zählen Firmen wie Agfa, Knorr oder die Credit-Suisse-Gruppe.

Hüffer, eine Art Kontrollinstanz der Personalbeschaffer und nebenbei noch Lehrbeauftragter an der Universität Zürich, erklärt sein Tun an einem konkreten Fall. Ein für den Posten des Finanzchefs vorgeschlagener Kandidat wurde von ihm auf Herz und Nieren geprüft. Im Rahmen eines Assessments sollte er schliesslich eine Fallstudie lösen. Dabei erkannte er aber das Hauptproblem nicht. Die Folge: Er fiel aus dem Rennen.

Häufig allerdings scheitern die vorgeschlagenen Stellenkandidaten auch an zwischenmenschlichen Defiziten. Diese lässt Hüffer in von ihm inszenierten Rollenspielen offenbar werden. Im Schnitt scheitert einer von vier Kandidaten am Hüffer-Check: «Ich kann den Firmen helfen, die Fehlerquote zu senken», rührt Hüffer eifrig die Werbetrommel und beziffert seine eigene Treffsicherheit mit stolzen 90 Prozent.

Ebenfalls an der Schnittstelle zwischen den Headhuntern und den Firmen ist Michael R. Schüepp aus Aadorf TG tätig. Seine Erfahrungen seien durchzogen, denn einige Headhunter würden ihre Hausaufgaben nicht machen: «Sie kennen das Business der Kunden zu wenig und schicken dieselben Kandidaten auch beim nächsten Unternehmen ins Rennen.» Er ist strikt dagegen, dass Headhunter auch Assessments durchführen. Denn damit würden sie zu Schiedsrichtern in eigener Sache.

Schüepp macht für seine Kunden Ratings der Headhunter und legt Guidelines fest. Er

entwickelte eine standardisierte Personal-Profil-Analyse (PPA), die er an Lizenznehmer vergibt. Unter die Lupe nimmt das Schüepp-Team aber auch das Human-Resource-(HR-) Management seiner Kunden, vergleicht Fluktuationsraten, Mitarbeiter-Entwicklungsprogramme, Servicequalität und die Treffsicherheit bei Einstellungen.

Ein professionelles HR-Management für eine KMU-Firma mit 200 bis 300 Mitarbeitern sei zu teuer, lautet Schüepps geschäftstüchtige Erkenntnis. Er beziffert die Einsparung im beschriebenen Fall mit bis zu 800 000 Franken pro Jahr.

«Ausgelagert wird jetzt das Hirn», titelte kürzlich die «Weltwoche» und beschrieb damit einen Trend von Mittelstandsfirmen, sich so genannten Application-Service-Providern (ASP) anzuschliessen. Der ASP stellt ihnen sämtliche gewünschte Software inklusive internetbasierter Personaldienste gegen eine Monatspauschale online zur Verfügung. Setzt sich die von Firmen wie Microsoft, IBM, SAP oder Oracle gepushte ASP-Strategie durch, leeren sich nicht nur die Informatikabteilungen, sondern auch die Personaldienste.

Hans-Rudolf Germann von Germann Management Consulting (GMC) in Herrliberg ZH warnt jedoch davor, das Kind mit dem Bade auszuschütten: «Wer HR-Bereiche auslagert, schafft neue Schnittstellen, die ebenfalls gemagt werden müssen. Das ist nicht gratis.» Germann, der sich als Managemententwickler versteht, was für ihn Headhunting und Outplacement ausschliesst, kennt die Defizite im HR-Bereich: In vielen Firmen ist die Personalabteilung nicht in der Geschäftsleitung vertreten und daher schlecht positioniert.

Mitunter fehlt es den Personalchefs auch schlicht am spezifischen Know-how; die Beherrschung des Spagats Management – Mitarbeiter – Mitbestimmung gerät für sie zum karrierelangen Balanceakt. «Viele Personalabteilungen sind zu administrativ- und verwaltungslastig, um eigentliche Kernaufgaben effizient und mit der nötigen Qualität zu erbringen», formuliert Germann trocken.

Des einen Leid ist indes des andern Freud. Vor allem von überforderten oder schlecht qualifizierten Human-Resource-Abteilungen kann sich die Personalberaterbranche auch in Zukunft kräftige Schützenhilfe erwarten. Solange nämlich in Kundenunternehmen statt echter Personalmanager nur «Verwalter des Personalwesens» sitzen, müssen die Headhunter keinen allzu radikalen Wandel fürchten. <

Bernhard Raos, ständiger Mitarbeiter BILANZ
E-Mail: braos@bluewin.ch