

Klein, aber fein

Düsseldorf – Ein Gespenst geht um in der deutschen Personalberaterszene – große US-Unternehmen kaufen sich in Deutschland durch Übernahme vielköpfiger Lokalmatadoren gezielt ein.

Als Grund wird an erster Stelle die zunehmende Globalisierung angeführt, die ein weltumspannendes Beraternetz notwendig mache. Das Topmanagement akzeptiere für eine weltweite Suche nur einen Gesprächspartner.

An zweiter Stelle werden die immensen IT-Hard- und Softwarekosten als Begründung für das Wachstum genannt. Denn die Auftraggeber in der Wirtschaft verlangten vom Berater schon nach sechs bis acht Wochen erste Ergebnisse. Ohne weltweit vernetzte Datenbanken sei das nicht zu schaffen.

Ich halte diese Argumente für reine Zweckpropaganda. Denn für eine internationale Suche auf oberster Managementebene benötigt der Experte lediglich ein Telefon sowie verhandlungssichere englische Sprachkenntnisse. Eine Hundertschaft an Beratern, auf eine Vielzahl von Büros verteilt, oder teure, noch dazu pflegeintensive Datenbanken sind allenfalls im Mengengeschäft des Mittelmanagements von Nutzen.

Ansonsten handeln sich extrem auf Wachstum getrimmte internationale US-Search-Companys erhebliche Nachteile ein. Spitzenkräfte mit ausgeprägtem Unternehmerprofil sind für bunt zusammengewürfelte internationale Teams nicht zu haben. Mittelmaß als kleinster gemeinsamer Nenner und als weltweit einheitlicher Standard macht sich breit. Solche „Big Player“ wandeln sich unmerklich von diskreten, individuellen Beratern zu simplen Vermittlern.

Vor die Alternative gestellt, vertragswidrig bei den eigenen Kunden zu wildern oder ansonsten außerhalb des idealen Suchfeldes auf die Pirsch gehen zu müssen, befinden sich die Berater großer Executive-Search-Companys in einer permanenten Konfliktsituation. Mit der Zahl der Berater und Büros steigt zudem die Anzahl der Indiskretionen.

Gerade auf Vorstands- und Geschäftsführerebene lebt das Headhuntergeschäft jedoch von absolut diskreter, ganz persönlicher Beratung beider Seiten. Entsprechend liegt die optimale Größe für eine international operierende, hoch effiziente

Im Headhuntergeschäft sind einsame Jäger erfolgreicher als eine Horde von Treibern

Von Hubert Johannsmann

Executive-Search-Firma bei einer Handvoll Beratern Tür an Tür in einem einzigen Büro – verkehrsgünstig gelegen, möglichst in Flughafennähe. Entgegen der in der Wirtschaft weit verbreiteten Vorstellung, je umfangreicher die Kandidatenkartei, um so treffender die Besetzung einer Topmanagement-Position, funktioniert das Geschäft nach einem völlig anderen Prinzip. Der erfahrene Fachmann beginnt eine Suche immer neu ohne Rückgriff auf Kartei oder Datenbank, denn kein Anforderungsprofil gleicht dem anderen. Dies setzt vor allem Kontaktstärke und Kommunikationstalent voraus. Ebenso wichtig sind analytische Fähigkeiten, fundierte ökonomische Kenntnisse und nicht zuletzt eigene unternehmerische Erfahrungen in der Wirtschaft auf Geschäftsführer- oder Vorstandsebene. Wie die Spinne im dicht geknüpften Netz erfahren routinierte Berater mit Zugang zu den Chefetagen, wer in der Wirtschaft wirklich erfolgreich ist. Die professionelle Besetzung hoch karätiger Führungspositionen

nen gehört somit zu den anspruchsvollsten Beratungsaufgaben in der deutschen Wirtschaft.

Die Direktsuche ist also vielseitigen Einzelkämpfern geradezu auf den Leib geschneidert. Deshalb sind tief gestaffelte wie breit gefächerte Organisationsstrukturen mit zahlreichen weltweit operierenden Büros für einen Marketinggag ohne praktischen Nutzen für Kunden und Kandidaten. Im sensiblen Umgang mit scheuen Führungseliten ist eine im Feld verteilte, laut polternde Gruppe von „Treibern“ eher abschreckend.

Wenn das „Wall Street Journal“ den europäischen Headhuntern einen „beispiellosen Shake-out“ prophezeit, „der die muffigen, provinziellen Methoden ein für allemal ändern wird“, so halte ich dies für nicht seriös. Offensichtlich sind doch die US-Executive-Search-Firmen allesamt in vier Jahrzehnten in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich nur marginal ins Geschäft gekommen. Letztlich sahen sich diese Global Player aus Amerika alle gezwungen, für viel Geld erfolgreiche europäische Gesellschaften aufzukaufen, wie zum Beispiel Mülder & Partner oder Tasa, um hier endlich zu nennenswerten Marktanteilen zu kommen.

Ich kann mir nicht vorstellen, dass in absehbarer Zeit die auf Kontinuität gründende europäische Unternehmenskultur durch das in Amerika übliche „Hire and Fire“ abgelöst wird. Deshalb prognostiziere ich, dass das Geschäft der amerikanischen Global Player auf Grund ihrer Hierarchie, ihrer Größe, ihrer Arbeitsmethoden sowie ihrer extrem an Gewinnmaximierung orientierten Geschäftskultur immer mehr auf Middle-Management-Niveau abdriftet. In diesem Volumenmarkt sind die auf möglichst schnellen „Warenumschlag“ ausgerichteten Methoden der US-Amerikaner am ehesten geeignet.

Im schlimmsten Fall steht zu befürchten, dass die durch Übernahmen zusammengeschmiedeten US-Headhunting-Gesellschaften in Deutschland und Europa wieder auseinander brechen, weil die wichtigsten Leistungsträger frustriert weggehen und zu ihren Wurzeln zurückkehren: „Think global but all business is local!“

Hubert Johannsmann ist Geschäftsführender Gesellschafter von Interconsilium GmbH & Co. KG in Search of Leadership, Düsseldorf

Anzeige



Festverzinsliche Wertpapiere der Rentenbank

Sprechen Sie mit Ihrer Bank, Ihrer Sparkasse oder mit uns.

Landwirtschaftliche Rentenbank
Hochstraße 2
60313 Frankfurt am Main
Telefon: 0 69 / 2107 - 387
e-mail: office@rentenbank.de
http://www.rentenbank.de



rentenbank