TMC®

«Die strategische Marktposition der TMC- Gruppe»

Rainer V. Zimmek, Geschäftsführender Gesellschafter der
TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH

Gliederung:

1. Positionierung der Headhunter
2. Begründung für die Ausweitung des Dienstleistungsangebotes
3. Veränderung des Anforderungsprofils eines „Headhunter“
4. Zusätzliche Dienstleistungen innerhalb des HR- Bereiches
5. Zusätzliche Dienstleistungen außerhalb des HR- Bereiches

«Die strategische Marktposition der TMC- Gruppe»

Wer die Geschichte der Beratung kennt, weiß, daß sich ursprünglich die Top- Management Beratungsgesellschaften, wie McKinsey, Booz Allen und ADL ehemals erfolgreich im Bereich Headhunting bewegt haben, so selbst auch die damals existierenden „Big Eight“, wie bspw. Peat Marwick.

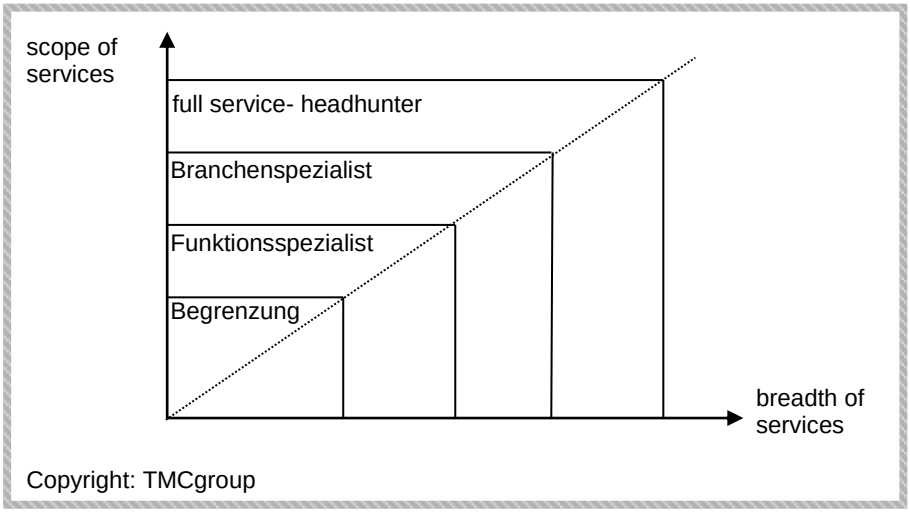
Aufgrund von möglichen und tatsächlichen Interessenskonflikten zwischen den anderen Dienstleistungen und den Executive Search Aktivitäten haben diese Gesellschaften entschieden, den Headhunting- Bereich auszugliedern und im Gesamtportfolio ihrer Beratung nicht weiter anzubieten.

Dies hat dazu geführt, daß in der Folge einige Spezialunternehmen in diesem Segment entstanden, die sich ausschließlich auf das Gebiet Headhunting fokussiert haben.

1. Positionierung der Headhunter

Headhunting besteht aus einem stark systemisch- getriebenen, projektbezogenen Vorgang, der es ermöglicht, in sämtlichen Funktionen, Branchen und Hierarchieebenen erfolgreich bei der Suche nach Führungskräften tätig zu sein. Im Zuge der Entwicklungen haben sich einige Executive Search Gesellschaften mit Hilfe einer Beschneidung ihrer Aktivitäten ausschließlich auf bestimmte Branchen (z.B. IT, Banken, Versicherungen) oder Funktionen (z.B. Controlling) fokussiert.

Abb.1

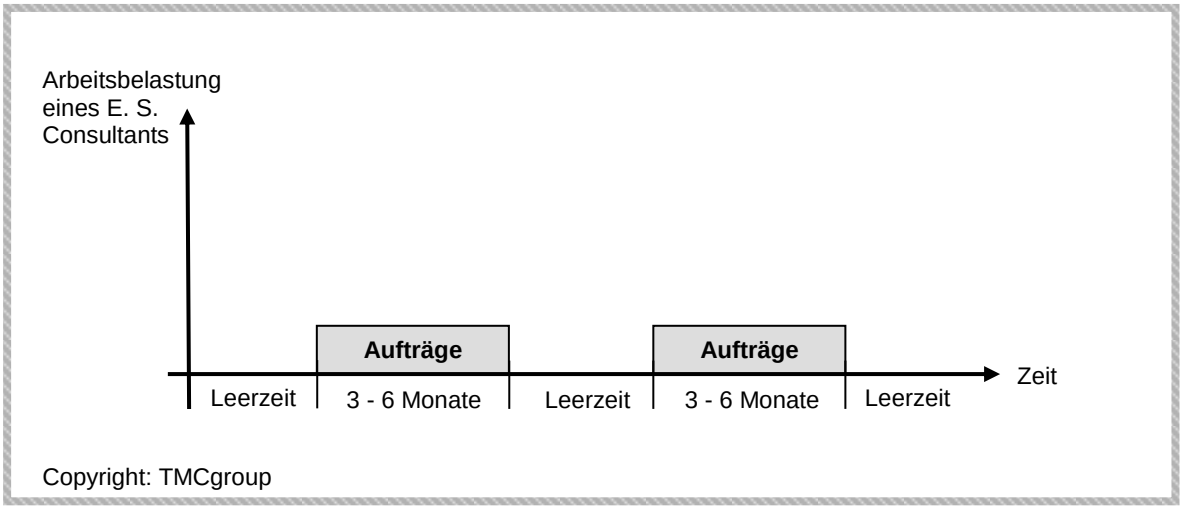


Insbesondere die großen Headhunting- Gesellschaften bieten in ihren Reihen Branchen- und Funktionsspezialisten an, die angeblich in der Lage sein sollen, besonders qualifizierte Gesprächspartner „auf Augenhöhe“ mit ihren Mandanten zu sein.

Egal, ob full- service- Anbieter oder Nischen- Spezialist, das typische Geschäft eines Headhunters ist ein „Blockgeschäft“.

In der Zeit, in der ein Headhunter für seinen Mandanten arbeitet, besteht eine besonders intensive Geschäftsbeziehung, die jedoch von projektbezogener (überschaubarer) Dauer ist, sprich 3 bis 6 Monate.

Abb. 2



Sobald ein Auftrag erfolgreich abgeschlossen worden ist, entsteht eine „Leerzeit“, da rein themenmäßig keine Notwendigkeit seitens des Mandanten besteht, mit dem Headhunter zu kommunizieren.

Das Ziel einer Unternehmensberatung sollte nunmehr darin bestehen, diese „Leerzeiten“ zu minimieren. Die Reduktion der Leerzeiten kann durch zweierlei Maßnahmen erzielt werden: Einerseits durch die Erhöhung der Anzahl an Executive Search- Projekten, andererseits durch das Angebot weiterer (zusätzlicher) Dienstleistungen.

2. Begründung für die Ausweitung eines Dienstleistungsangebots

Aus Abbildung 3 wird deutlich, daß ein guter Executive Search Consultant durchaus über vergleichbare Fähigkeiten wie die eines gestandenen Management Consultant in der allgemeinen Beratung verfügen muß.

Abb. 3

Management Consultant	Executive Search Consultant		
Fähigkeiten / Eigenschaften / Qualifikation	Muß	Soll	Kann
➢ top- level- Kontake		✓	
➢ Verständnis für den Markt	✓		
➢ Strategieverständins des Unternehmens	✓		
➢ Stärken- / Schwächen- Analyse		✓	
➢ Organisationsverständnis	✓		
➢ Management- Know-How	✓		
➢ Entwicklung eigener Ideen			✓
➢ Umsetzung eigener Ideen			✓
➢ Projektmanagement		✓	
➢ Zahlenverständnis		✓	

Copyright: TMCgroup

Vor diesem Hintergrund kann ein interessanter push- pull- Effekt entstehen, indem ein Executive Search Berater über die angeblich bestehenden Grenzen hinaus tätig werden kann.

3. Veränderung des Anforderungsprofils eines „Headhunter“

Mit der Ausweitung des Dienstleistungsprofils eines Headhunters steigen – parallel dazu – die Anforderungen an diesen Berater, d.h. das Profil eines „Spezialisten“ wandelt sich hin zum Profil eines „Generalisten“.

Waren ehemals die Anforderungen an einen Executive Search Berater recht minimal, werden heute im Gegensatz dazu konkrete und weitergehende Anforderungen gestellt.

Ein erfolgreicher Executive Search Consultant hat demnach notwendigerweise ein tiefes Verständnis vom Markt, von den Marktteilnehmern, von den Unternehmen, von der jeweiligen wettbewerbsmäßigen Position – dies verbunden in einem dynamischen Anforderungsprofil, da meist der Mandant mit der Besetzung einer Position durch einen neuen Stelleninhaber höhere Anforderungen stellt.

Abb. 4

Beispiele von gestiegenen Anforderungen an einen Headhunter	
früher: 1 Telefon 1 Adressbuch	heute: komplex Researchunterstützung durch qualifizierte Researcher, die in der Lage sind, IT- Informations-netzwerke zu verstehen und projekt-mäßig zu nutzen
früher: Einzelkämpfer	heute: Abgreifen von unterschiedlichem Know- How in zahlreichen Branchen, Funktionen, Länder
früher: reiner "Personaler"	heute: HR- / Organisations- / Strategie- und Marktverständnis; eher ein "Generalist", der einen starken systemischen Ansatz hat

Copyright: TMCgroup

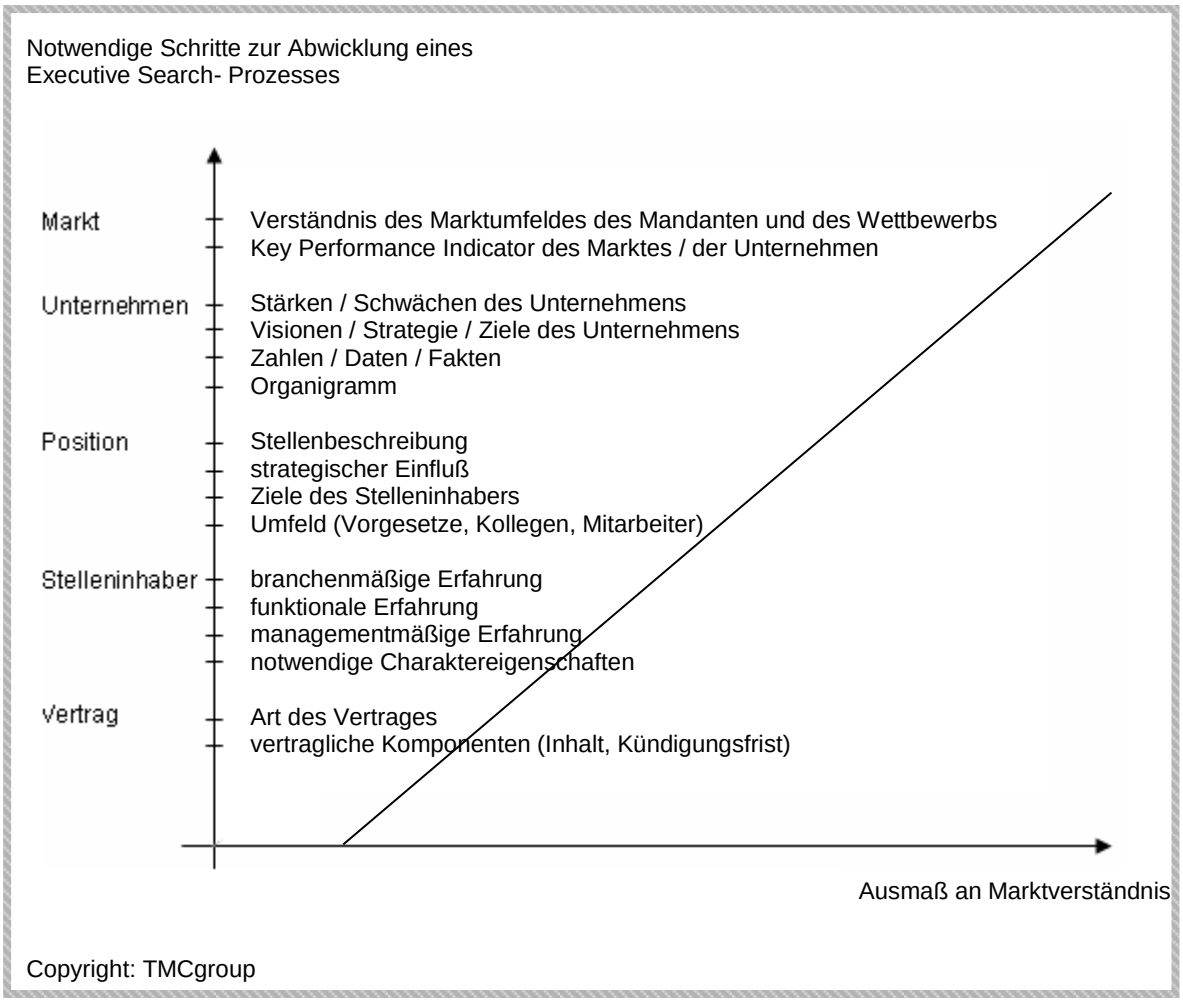
Der strukturierte und systemische Ansatz eines Executive Search Consultant bedingt ein notwendiges Verständnis des Marktes, des Zusammenwirkens der Märkte, der KPI's in den Märkten, in der Branche, in dem jeweiligen Unternehmen.

Diese gestiegenen Anforderungen werden in Abb. 5 systematisch dargestellt, indem auf das Verständnis

- des Marktes
- des jeweiligen Unternehmens
- der Positionen
- des künftigen Stelleninhabers
- der vertraglichen Daten

eingegangen wird.

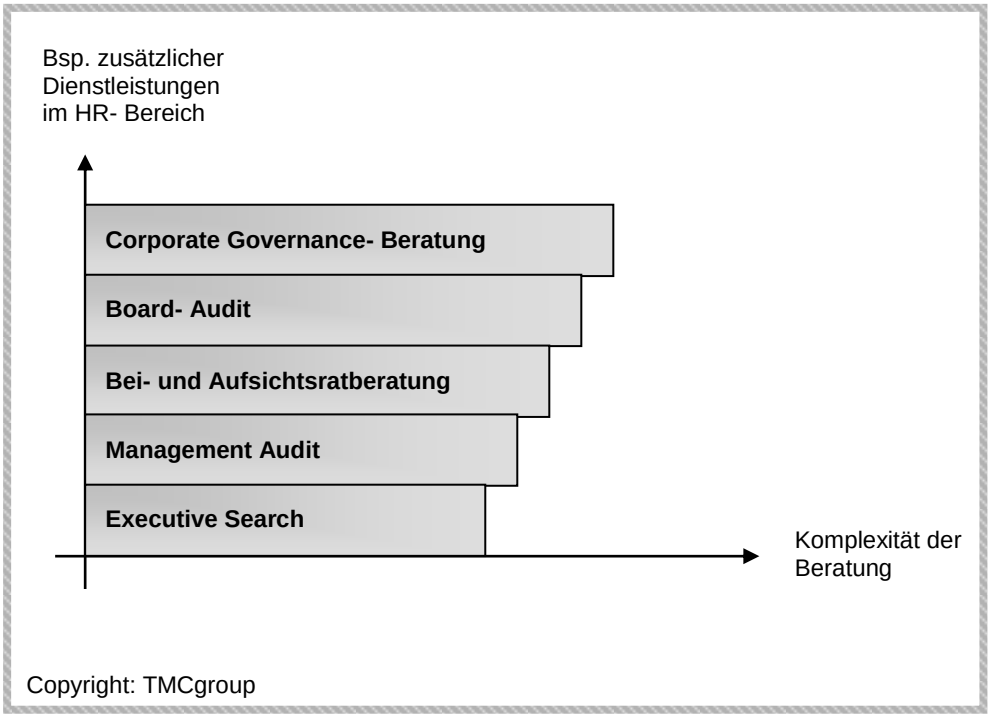
Abb. 5



4. Zusätzliche Dienstleistungen <u>innerhalb</u> des HR- Bereiches

Mit diesem Know- How bewaffnet, könnte sich jeder Headhunter demnach auch in zusätzlich interessante Bereiche innerhalb des HR- Segmentes weiterentwickeln. Als typische, zusätzliche Dienstleistungen seien bspw. die Audits, die Bei- und Aufsichtsratberatung oder neuerdings die Corporate Governance- Thematik bis hin zum Talent Management oder der Diversity- Problematik genannt.

Abb. 6

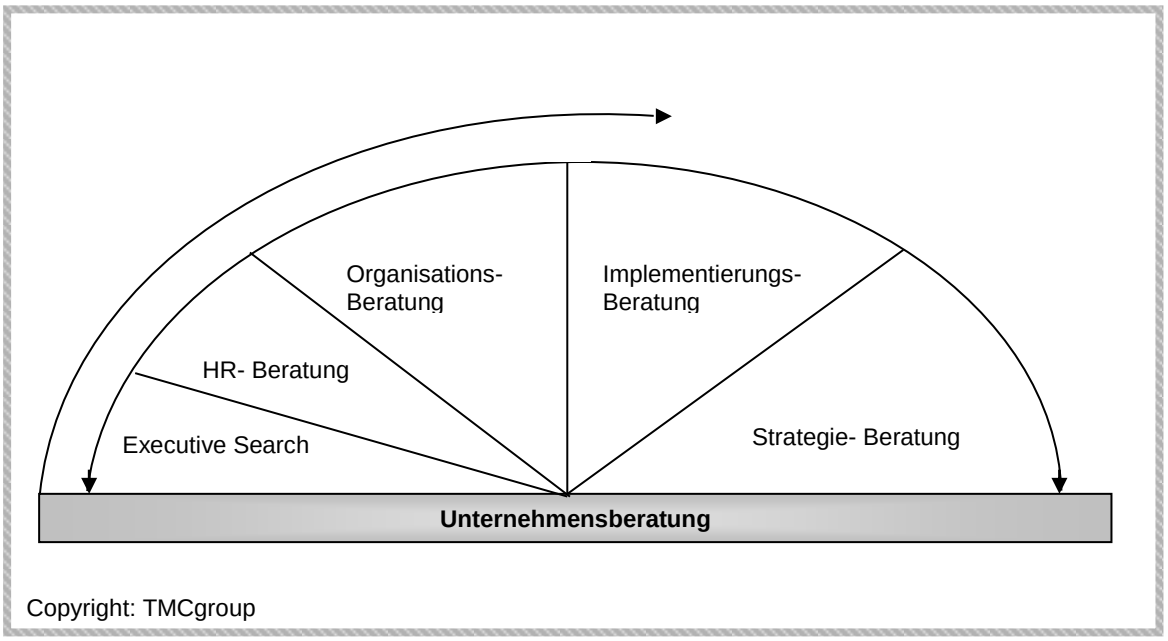


Allein diese Ausweitung der Dienstleistungen setzt jedoch voraus, daß der Mandant „mitmachen“ muß, sprich, daß er dem jeweiligen Berater im Rahmen der personifizierten Dienstleistung 100%-iges Vertrauen in seinen Sachverstand und die projektbezogene Umsetzungsfähigkeit entgegenbringt.

5. Zusätzliche Dienstleistungen <u>außerhalb</u> des HR- Bereiches

Ist die Mandantenbeziehung tragbar, d.h. der jeweilige Berater langjährig und erfolgreich im Markt tätig, kann sich die Beratungsgesellschaft durchaus auch in solche Felder hineinwagen, welche ursprünglich ausschließlich den Management Consultants vorbehalten waren.

Abb. 7



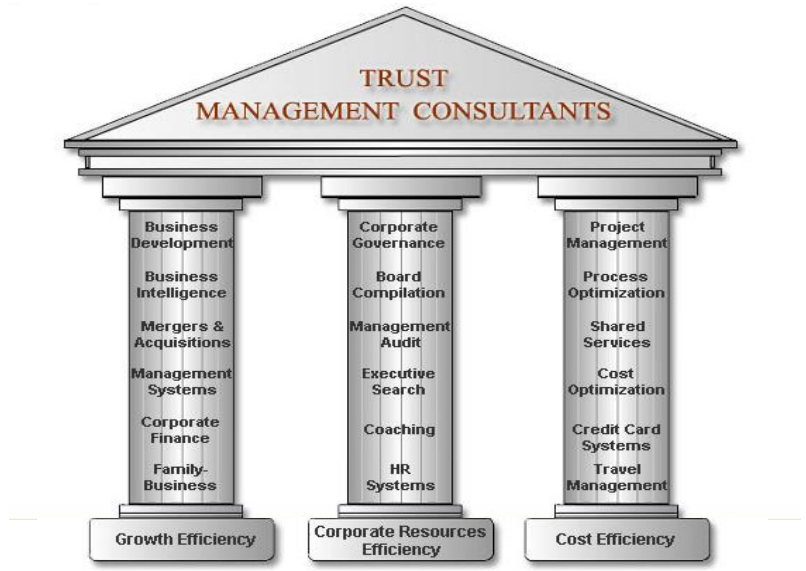
Notwendige Bedingungen für diese Dienstleistungserweiterung ist jedoch die Einsicht, daß man sich innerhalb einer **personenbezogenen Dienstleistung** bewegt. Ein sich „Hinausbewegen“ aus dem Executive Search Bereich in solche Beratungsfelder, wo notwendigerweise eine große Anzahl an Beratern gefordert werden, ist jedoch problematisch.

Hat sich allerdings zwischen dem Mandanten und dem jeweiligen Berater eine persönliche, professionell- tragbare Beziehung entwickelt, kann ein Executive Search Consultant durchaus auch in zusätzliche, interessante Beratungsdienstfelder hineinwachsen.

Jetzt besteht jedoch die Gefahr, daß die Executive Search- Beratungsgesellschaft als „jack of all the boxes“ angesehen wird, sprich, daß die Beratungsgesellschaft ihr am Markt bestehendes Profil verwischt bzw. verliert.

Dem setzt die TMC Gruppe jedoch ein eindeutig- definiertes Profil entgegen:

Abb. 8



Copyright: TMCgroup

- Der HR- Bereich (mittlere Säule) gilt eindeutig als Kernkompetenz (insbesondere Executive Search) mit intelligenten, neuen HR- Dienstleistungen, wie diversity und talent pipeline.

- Intelligente Kostensenkungsmaßnahmen (rechte Säule) mit eindeutigem Schwerpunkt auf Gebieten, wie Travelmanagement, Creditcard- Systems und Shared- Services.

- Wachstumsmaßnahmen (linke Säule), d.h. spezielle Angebote in Richtung Internationalisierung (Russland, China, Türkei), Familienunternehmen oder auch dem Kauf und Verkauf von Unternehmen.

Wenn der potentielle Mandant beispielsweise die Homepage www.TMCgroup.de besucht, wird diese klare Differenzierung in einzelnen Dienstleistungen stringent durchgehalten, wobei jedoch zu beachten ist, daß

- es Zeit dauert, bis der Markt den Beratungsansatz versteht und akzeptiert (Kommunikation braucht Zeit)
- die Gefahr besteht, in solche Beratungsdienstleistungen hineinzugehen, von denen der Berater keine oder nur wenig Ahnung hat

Hier ist die Due Diligence ein sehr gutes Beispiel, wobei dies Beratungsdienstleistungen sind, die eindeutig an qualifizierte Spezial- Dienstleister outgesourct werden sollten.

Darüberhinaus sind die Anforderungen an die Consultants in den jeweiligen Bereichen stark unterschiedlich:

Ein Headhunter ist typischerweise ein „Kurzstreckenläufer“, während ein Management Consultants eindeutig ein „Langstreckenläufer“ ist.

Um beides erfolgreich zu verbinden, ist es notwendig, daß man einen Berater „mit einem langen Atem“ und einer Passion für hohe Abwicklungs- Geschwindigkeit findet.

Letztlich handelt es sich hier um eine eher situative Unternehmensberatung, die durchaus auch Vorteile hat:

- der Consultant wird als kompetenter Gesprächspartner von Mandanten anerkannt
- man kann sich als umsetzungsorientierter Top- Level- Berater positionieren
- last but not least eröffnet es gute Möglichkeiten eines cross- sellings innerhalb einer in sich geschlossenen Dienstleistungspalette