TMC®

«Headhunter versus Consultants»
Antagonismus oder Komplementarität

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

Gliederung:

1. Ausgangssituation
2. Marktbewegungen
3. Strategien von Executive Search- Unternehmen
4. Die Manöver des “Windschatten- Segelns“
5. Die Lehren aus dem „Windschatten- Segeln“

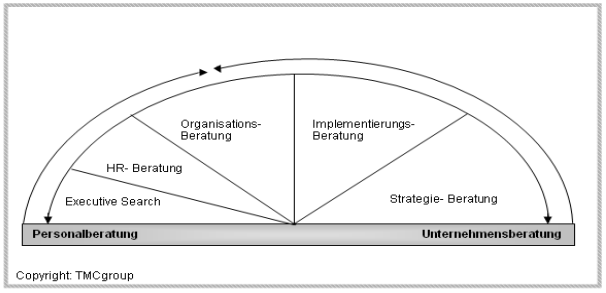
Headhunter versus Management Consultants
- Antagonismus oder Komplementärität -

1. Ausgangssituation

Ich - als begeisterter Segler - habe sowohl Rahsegler, Renn- und Wanderyachten, als auch Jollen gesegelt und für mich ist eine Regatta, d.h. ein sportliches Wettsegeln, durchaus vergleichbar mit dem Kampf in der Wirtschaft um Marktgröße, Positionierung, Reputation und Erfolg im Beratungsmarkt.

Jedes Unternehmen, das heißt jedes teilnehmende Boot, will in seiner Nische (in seiner Klasse) wenigstens mit zu den Ersten zählen, wenn nicht sogar als Sieger durch das Ziel gehen, sprich Jahr für Jahr erfolgreich sein.

Der Beratungsmarkt hat sich – grob gesagt – einerseits in die Strategie- und Umsetzungsberatung und andererseits in die Personal- und die spezialisierte Executive Search- Beratung aufgeteilt, wobei der Bereich der Organisationsberatung von beiden Seiten angegriffen und bearbeitet wird.



Daraus ergibt sich, daß die Headhunter innerhalb des Beratungsfelds der Personalberatungsunternehmen eine besondere Stellung einnehmen. Sie befinden sich untereinander in einem heftigen Wettbewerb und stehen darüberhinaus stark im Fokus nicht nur von den anderen Unternehmensberatern, sondern auch im Brennpunkt von solchen Unternehmen, die in ihren eigenen Reihen Beratungsdienstleistungen aufbauen und anbieten.

2. Marktbewegungen

Steigt man ein wenig in die Geschichte der Executive Search- Gesellschaften ein, so stellt man fest, daß sich diese in einem stark dynamischen, permanent verändernden Marktumfeld bewegen.

- Von den ehemals großen „Big- Eight“ Wirtschaftsprüfungsgesellschaften schafften sich u.a. sowohl PEAT MARWICK, ERNST & YOUNG als auch ARTHUR ANDERSEN Executive Search Gesellschaften an, die als integraler Bestandteil innerhalb des Auftritts der WP- Gesellschaften zählten.

  Deutlich wurde hierbei, daß man sehr gerne die Kontakte der Headhunter dazu benutzte, um zusätzlich auch wirtschaftsprüferische bzw. unternehmensberaterische Dienstleistungen verkaufen zu können.

  Als konkretes Beispiel für einen solchen Fall kann ich von einem deutschen Pharmaunternehmen berichten, bei welchem ich zunächst als Executive Search Consultant den CFO bei der Suche nach einem Controller unterstützt habe, anschließend – gemeinsam mit dem Leiter des Düsseldorfer Büros – das Mandat in Richtung Wirtschaftsprüfung / Steuerberatung habe gewinnen können.

Dieses Konstrukt wurde jedoch durch die amerikanische Gesetzgebung untersagt, sodaß sich die Big Eight wiederum von ihren ehemals integrierten Headhunting- Aktivitäten trennen mußten.

- Zweifelsohne wurden auch von den Top Management Beratungsgesellschaften die Executive Search- Aktivitäten als eine intelligente Verbreiterung ihrer Aktivitäten angesehen. So hatten auch große Consulting- Unternehmen Headhunter an Bord, wie bspw. AT KEARNEY und ROLAND BERGER.

Der logische Hintergrund einer solchen integrierten Kooperation bestand sicherlich darin, daß die Executive Search- Gesellschaft hervorragende Kontakte zu den CEO's hielten und gleichzeitig als „Türöffner" für die „richtigen Consultants" benutzt wurden.

Letztlich fristeten diese „Appendix-" Headhunter im tagtäglichen Zusammenleben jedoch aufgrund der sich aufbauenden „Chinese Walls" ein strategisch uninteressantes Dasein, sodaß sie schließlich mit dem Verweis auf einen möglichen Interessenskonflikt von den tradierten Beratungsgesellschaften wiederum getrennt wurden.

- Im Rahmen des dramatischen Wachstums von Industrieunternehmen und eines großen Bedarfs an zusätzlichem Personal war es nur logisch, daß bspw. die TELEKOM die SCS PERSONALBERATUNG integrierten oder BAUMGARTNER & PARTNER von der COMMERZBANK aufgekauft wurde.

Diese Integrationen gingen jedoch stets zum Nachteil der jeweiligen Personalberatungsgesellschaft aus, sodaß die entsprechenden Headhunter nicht nur ihre Eigenständigkeit verloren, sondern die eigentlichen Headhunting- Tätigkeiten sang- und klanglos untergingen.

Wie heftig der Traum von einer Zusammenarbeit zwischen einer Management Consultant Gesellschaft und einer Executive Search Gesellschaft nach wie vor lebt, zeigt die CLEAN TECH GROUP in den USA, die erst kürzlich eine Executive Search Gesellschaft gekauft hat, nachdem beide Unternehmen sehr intensiv zusammengearbeitet haben.

- Mit Ausnahme von der TELEKOM haben konsequenterweise daher fast alle Unternehmen ihre Headhunting- Töchter wieder abgespalten, wobei man jedoch feststellen muß, daß sich das Schicksal der nun wieder selbstständig agierenden Executive Search- Gesellschaften sehr unterschiedlich darstellt.

Die Personalberater-Truppe von ROLAND BERGER ist in alle 4 Windrichtungen zerstoben, die ehemaligen Headhunting- Aktivitäten von DR. WÜRTELE & PARTNER (als Appendix zu der WP- Gesellschaft ARTHUR ANDERSEN) sind so gut wie nicht mehr sichtbar. Allein die PMC INTERNATIONAL (frührer PMM MANAGEMENT CONSULTANTS) hat es geschafft, nach dem Abdriften von PEAT MARWICK ein eigenes Profil am Markt aufzubauen.

3. Strategien von Executive Search- Unternehmen

Bei den Executive Search Gesellschaften stellen wir generell ein heftiges strategisches Manövrieren fest – durchaus vergleichbar mit der Suche nach dem idealen Kurs bei einem Segelwettbewerb.

- Die eine Tendenz besteht darin, daß sich Headhunter durch eine Spezialisierung auf bestimmte Branchen fokussieren. Hier sind sicherlich die amerikanischen Headhunter, wie KORN FERRY und HEIDRICK & STRUGGLES die Vorreiter dieser Tendenz, wobei man vorgab, sich auf das jeweilige „Kerngeschäft", wie Banken, FMCG, Maschinenbau, o.ä. zu fokussieren.

  Diese „Practice Group Technology" ist ein vollkommen anderer Kurs, als der, der von Executive Search- Generalisten gesegelt wurde. Die Anfälligkeit der Spezialisten wurde 2009 bei den konjunkturellen Ausschlägen mehr als deutlich.

  Neben der branchenmäßigen Fokussierung gibt es bei bspw. MICHAEL PAGE die Fokussierung auf bestimmte Funktionen, wobei MICHAEL PAGE mittlerweile verzweifelt versucht, aus dieser Funktionsspezialisierungsecke herauszukommen, jedoch hierbei mit dem Problem der „perzeptuellen Markenpositionierung" des Beratungsunternehmen kämpfen muß.

  Einmal in einer Nische, ist es sehr schwer, aus dieser Ecke mit einem echten „salto mortale" wieder herauszukommen.

- Eine zweite Tendenz bei den Headhuntern besteht darin, neben dem puristischen Search-Geschäft zusätzliche Dienstleistungen anzubieten, wie bspw. die Bei- und Aufsichtsratberatung, die als erste durch die TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS Gruppe (TMC) entdeckt wurde oder das Management Audit, welches EGON ZEHNDER sehr erfolgreich bei deutschen Dax- Unternehmen propagiert hat.

  Eine interessante Bewegung führte VON RUNDSTEDT durch, die sich als ehemals reine Outplacement- Beratung in Richtung Executive Search positionierte.

- Die Unternehmensgröße scheint auch bei Headhuntern eine wichtige Marktkennziffer zu sein. So kaufte bspw. HEIDRICK & STRUGGLES – als dritte Tendenz – den ehemaligen Marktführer MÜLDER & PARTNER, bzw. KORN FERRY schloß sich mit HOFMANN HERBOLD & PARTNER zusammen.

  Keine gute Idee, da die erhoffte Wirkung ausblieb und sich relativ schnell herausstellte, „eine hohle Nuß" mit viel zuviel Geld gekauft zu haben.

4. Die Manöver des "Windschatten- Segelns"

Das Jahr 2009 hat den deutschen Personalberatern einen Umsatzrückgang von rund 26% auf € 1,1 Mrd. beschert (BDU- Studie 2009 / 2010). Einige Beratungsgesellschaften haben ein negatives Rekordergebnis mit von 40% bis zu 50% Umsatzeinbußen erleiden müssen.

Insbesondere die amerikanischen Headhunter haben auf die wirtschaftlichen Schwankungen in 2009 / 2010 mit einer Trennung von Beratern und Researchern reagiert, zumal die Personalkosten bei einem Headhunter von ca. 60% und mehr in der Bilanz ihren Niederschlag finden.

Meines Erachtens haben diese hektischen Bewegungen Parallelen mit einer Entscheidung, während einer Regatta die Crew um 50% zu reduzieren und dann zu erwarten, mit dergleichen Effizienz eine Yacht segeln zu können.

Grundsätzlich sind daher folgende Regeln bei den Headhuntern zu beachten:

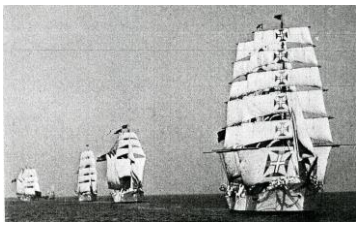
1. Executive Search ist ein langfristiges Beratungsgeschäft, in welchem das Relationship-Management einen unmittelbaren Einfluß auf den Erfolg der Gesellschaft hat
2. Executive Search ist ein personenbezogenes Beratungsgeschäft, das auf gegenseitigen Vertrauen zwischen Berater und Mandant basiert
3. Jedes Beratungsunternehmen mit einem klaren Profil hat durchaus eine Existenzberechtigung, wenn ein klarer und nachvollziehbarer Kurs gesegelt wird
4. Executive Search- Gesellschaften müssen sich den Marktveränderungen flexibel anpassen, wobei Kreativität und Unternehmertum gefragt sind. Exogenes Wachstum (Kauf eines Unternehmens) ist hierbei nicht der Königsweg

5. Die Lehren aus dem "Windschatten- Segeln"

Was sind die Lehren aus den dramatischen konjunkturellen Vorgängen 2008 / 2009, welche uns eigentlich aus den Jahren 2002 / 2003 hinlänglich bekannt sein müßten?

- Ein kurzfristiges Manövrieren von Headhunting- Gesellschaften zerstört das sensible Beziehungsgefüge zu der Mandantschaft und ist weder für den jeweiligen Berater, noch für die Beratungsgesellschaft förderlich

- Immer dann, wenn Beratungsgesellschaften ihren angestammten Kurs verlassen, wird die Wettbewerbsfähigkeit darunter leiden und Marktanteile verloren gehen. Ein typisches Beispiel hierfür ist die wechselhafte Erfolgsgeschichte von ARTHUR D. LITTLE, die sich jetzt wiederum auf einem „Recovering- Kurs" befinden, nachdem man sich auf die alt- bewährten Erfolgsfaktoren besonnen hat



- Gut etablierte Personalberatungsgesellschaften, wie bspw. HOFMANN HERBOLD verschwanden, nachdem der Kauf getätigt und die Integration von KORN FERRY durchgeführt war, vollkommen vom Markt, wobei sich auch hier wieder mal die alte Weisheit herausstellte, daß Mandantenbeziehungen nicht käuflich sind

- So scheint der Zukauf und das Anhängen von Executive Search- Aktivitäten nur bedingt ein erfolgssprechender Kurs zu sein, da kaum ein Appendix- Headhunter es jemals geschafft hat, den bekannten „pure play- Headhuntern" auch nur annährend Konkurrenz zu machen

* * *

Beim Segeln in der Nordsee bin ich auf den inselfriesischen Spruch „rüm hart - klaar kimming" gestoßen, was soviel wie „weites Herz - klarer Horizont" heißt, wodurch die hinlänglich bekannte Weltläufigkeit und hanseatische Gradlinigkeit der friesischen Kapitäne zum Ausdruck gebracht wird.

Vielleicht können die Headhunter von den Seglern doch etwas lernen!?