

Analoges Archiv

Erscheinungsbild, Auftritt, Sprache; Ob ein Kandidat lispelt oder Mundgeruch hat – in diesen Akten steht es drin. Hier lagern die Profile von rund 15 000 Top-Managern

Wenn Ihr Name in dieser Kartei geführt wird, verdienen Sie beim nächsten Anruf eine halbe Million. Mindestens

Sie sind die Macher hinter den Machern. **Headhunter** verdienen am digitalen Wandel, an der Internationalisierung der Wirtschaft und der Suche von Firmeneinhabern nach Nachfolgern im Familienbetrieb

Foto: Wolf Heider-Sawall für FOCUS-Magazin

Der Altmeister
Über Jahrzehnte hat Headhunter-Veteran Dieter Rickert, 76, Informationen über die Entscheider in der deutschen Wirtschaft angehäuft. Die meisten kennt er persönlich



Wegbereiter für Bosse
Egon-Zehnder-Deutsch-
land-Chef Michael Ensser
arbeitete früher bei der
Treuhandanstalt

Online-Netzwerke bedrohen die Pfründe der Grandseigneurs

Manchmal muss es mit der Bewerbung fix gehen. Mitte Mai etwa, als beim Medikamente-Hersteller Stada die Dinge auf den Kopf gestellt wurden. Aktivistische Investoren planten eine Kampfabstimmung über den Stada-Aufsichtsrat, so schnell wie möglich musste das Unternehmen eigene Kandidaten präsentieren. Im Frankfurter Büro des Personalberatungsunternehmens Egon Zehnder klingelte das Telefon. Gut drei Monate später stimmte

die Hauptversammlung ab, und das Honorar für die Berater zahlte sich aus: Alle vier Manager, die sie vorgeschlagen hatten, überzeugten die Aktionäre – die Revolte wurde niedergeschlagen.

Headhunter, das klingt blutrünstig. Chefwechsel sind oft dramatisch, und wenn sie überstürzt passieren – wie jetzt beim Gase-Hersteller Linde, der dringend einen Vorstandschef sucht –, belastet die Unsicherheit den Aktienkurs. Daher rührt die Macht derjenigen, die Aufsichts-

“ Die Transparenz des Internets ändert die Rekrutierungspraxis“

Michael Ensser, Egon Zehnder

räten und Eigentümern bei der Suche nach Führungspersönlichkeiten assistieren. 2015 verbuchten deutsche Personalberater Einnahmen von 1,8 Milliarden Euro, 6,8 Prozent mehr als 2014. Auch 2016 verspricht, gut zu werden.

Aber die Königsmacher sind nicht omnipotent: „Die Digitalisierung verändert Unternehmen grundlegend“, sagt Michael Ensser, Deutschland-Chef von Egon Zehnder. Wer gute Kandidaten präsentieren wolle, müsse über die digitalen Strategien des Kunden Bescheid wissen.

In der Branche scheidet sich die Spreu vom Weizen: Auf der einen Seite internationale Berater, die ihre Netzwerke ausbauen, daneben deutsche Feld-Wald-und-Wiesen-Berater (die unter Druck geraten), schließlich Spezialisten, die etwa Frauen für Top-Jobs suchen.

Die Branche lebt davon, Informationsnetzwerke aufzubauen, aber über sich selbst gibt sie wenig preis. Die meisten Firmen in der ConsultingStar-Tabelle veröffentlichen nicht einmal ihre Geschäftszahlen. „2015 war für Egon Zehnder kein gutes Jahr“, sagt Branchenexperte Rainer Steppan, der die Umsätze anhand der Zahl der Berater und von Erfahrungswerten schätzt. Egon Zehnder sei an seine Grenzen gestoßen, sagt er.

Die Berater hätten beispielsweise die komplette Führungsmannschaft der EZB gesucht, den Chef des Flughafens Düsseldorf platziert und den Posten an der Spitze der italienischen Großbank UniCredit besetzt. Mit jedem Suchauftrag steige jedoch die Zahl der Unternehmen, von denen Egon Zehnder zumindest für jeweils ein, zwei Jahre die Finger lassen muss. Denn die Kunden der Headhunter lassen sich



Charmanter Verkäufer
Hubertus Graf Douglas
kommt jeden Tag
mit der Vespa ins
Frankfurter Büro

zusichern, dass die Berater für eine Weile keine Top-Leute bei ihnen abwerben.

Nach der Schamfrist geht die Jagd aber wieder los. Etwa ein Drittel des Jahressalärs des Kandidaten bleibt in der Regel beim Headhunter hängen, es sei denn, es wird – wie bei Egon Zehnder – ein festes Honorar vereinbart. Auf der Basis vertraulicher Gespräche mit Top-Leuten der entsprechenden Branche entsteht eine Liste potenzieller Kandidaten, die diskret angesprochen werden.

Nachdem die neue Führungskraft beim Kunden installiert wurde, unterstützen viele Berater das „Onboarding“, den Eingewöhnungsprozess beim neuen Arbeitgeber. Das hilft nicht nur dem Kandidaten. Je dichter die Headhunter am Kunden dranbleiben, desto mehr erfahren sie. Weiteren Input für ihre Datenbanken liefern die sogenannten Manage-

ment Appraisals – Führungskräfte-Bewertungen, bei denen die zweite oder dritte Chefetage ihre Kompetenz unter Beweis stellen muss.

Nützlich sind auch die gar nicht so seltenen Anrufe von Managern, denen ein Jobwechsel angeboten wurde und die sich nicht sicher sind, ob sie zusagen sollen. Im 4-Augen-Gespräch wägen die Berater zusammen mit den Führungskräften das Für und Wider eines Arbeitgeberwechsels ab. Eine Gratisdienstleistung, die sich auszahlt: Zu gegebener Zeit wird sich der Kandidat erkenntlich zeigen, wenn die Berater eine Insider-Information aus seinem Unternehmen brauchen.

Der exklusive Zugang zu den einflussreichsten Zirkeln ist ihre einzige Überlebensgarantie, denn die Billigkonkurrenz schläft nicht. Über Online-Netzwerke wie LinkedIn steigen auch ambitionierte

“ Wir helfen Menschen, ihr Potenzial zu verwirklichen“

Hubertus Graf Douglas

Nobodys ins Geschäft ein. Die Billigheimer bieten standardisierte Auswahlverfahren für Berufseinsteiger und lassen Algorithmen über die Fähigkeiten einzelner Manager entscheiden.

Aber bei wichtigen Personalentscheidungen muss der Computer passen. Dementsprechend wirken die Fähigkeiten, die einen guten Headhunter ausmachen, fast hausbacken: „Sie müssen was von Vertrieb verstehen“, sagt Hubertus Graf Douglas, Geschäftsführer der deutschen Niederlassung von Korn Ferry. „Das ist eine der wenigen Gaben, die man nur schwer lernen kann, weil sie mit Emotionen zu tun hat. Schließlich kauft keiner etwas von jemandem, den er nicht mag.“

Eine Falle, in die Douglas selbst wahrscheinlich selten tritt. Der 63-Jährige tritt verbindlich auf, lacht gern, kann auf Wunsch eine Ballade Theodor ▶

Fontanes über seinen Urgroßvater Archibald Douglas rezitieren.

„Leute werden wegen ihrer Kompetenz eingestellt und wegen ihrer Persönlichkeit entlassen“, sagt er, „das Unternehmen spuckt sie aus, wenn die Chemie nicht stimmt.“ Das ist der Altraum eines Headhunters: dass er einen brillanten Kandidaten vermittelt, dieser akzeptiert wird, den Job antritt – und danach klar wird, dass das Unternehmen einen Fehlgriff getan hat, weil der Neue sich nicht in dem Laden einfindet. Wie Peter Löscher, der die Reibungskräfte bei Siemens und die Komplexität der Großprojekte im Portfolio des Konzerns unterschätzte und dadurch Milliarden versenkte. Oder wie Roland Koch, der beim Baukonzern Bilfinger konfus agierte und seinen Posten nach zwei Gewinnwarnungen räumen musste.

Wer vermitteln will, muss solche Desaster vermeiden. Dafür braucht er Einfühlungsvermögen sowohl dem Kunden als auch dem Kandidaten gegenüber. Jemand, der in einem hierarchischen Unternehmen wie VW zurechtkommt, scheitert womöglich bei BMW, wo technische Expertise und ein fachliches Netzwerk mehr geschätzt werden als Rangabzeichen. Ein zuverlässiges Gespür dafür, wie ein Mensch tickt, ist deswegen unentbehrlich. „In der Regel haben Sie zwei oder zweieinhalb Stunden Zeit, um einen Kandidaten persönlich kennen zu lernen“, sagt Hubertus Douglas.

Im Verlauf dieses Gesprächs hat er im günstigsten Fall den Eindruck gewonnen, dass sein Gegenüber der ideale Mann für einen vakanten Posten ist. Im schlechtesten Fall hat er zumindest eine Idee, wen er als Nächsten anrufen wird, um ihm einen Job anzubieten. Dass er an dessen Vorzimmerdame scheitert oder sich jemand einem Gespräch mit ihm komplett verweigert, komme eigentlich nie vor, sagt Douglas. „Und wenn doch, wäre das ziemlich ungeschickt.“

SUSANNE STEPHAN

Die Top Ten der Headhunter

ConsultingStar-Fakten über die **wichtigsten Berater** in Deutschland

1 EgonZehnder

Schweizer Profis

Exzellente Kontakte zu den Top-Managern des Big Business und zu den Chefs staatlicher Organisationen. Mehr als 400 Consultants, Büros in über 40 Ländern. **Umsatz 2014/15 weltweit: rund 570 Millionen Euro. Deutschland: 82 Millionen**



Top-Besetzung: Olivier Chavy, Chef der Hotelkette Mövenpick

2 Kienbaum

Traditionsfirma

Deutsche Firma mit internationaler Reichweite, die jedoch in den vergangenen Jahren an Einfluss verloren hat. Breit aufgestellt, gutes Netzwerk mit Kontakten im Mittelstand und im öffentlichen Sektor. **Umsatz 2015 weltweit: 110 Millionen Euro. Deutschland: 31 Millionen**

3 SpencerStuart

Branchenpionier

Die 1956 in den USA gegründete, verschwiegene Firma ist seit über 50 Jahren in Deutschland präsent. Stark in Finanzdienstleistung, Industrie und Konsumgüter. 56 Stützpunkte in 30 Ländern. **Umsatz 2015 weltweit: 620 Millionen Euro. Deutschland: 25 Millionen**

4 Korn Ferry

Kalifornischer Riese

Börsennotiertes US-Unternehmen. Vielfältige Dienstleistungen neben der Executive Search. **Umsatz weltweit im Geschäftsjahr 2015/2016: knapp 1,2 Milliarden Euro. Deutschland 2014/2015: 23 Millionen**

5 Russell Reynolds Associates

IT-Spezialisten

Gutes Netzwerk in der IT-Industrie, in vielen klassischen Industrieunternehmen und der Energiebranche. **Umsatz 2015 weltweit: rund 440 Millionen Euro. Deutschland: 21 Millionen**



Top-Besetzung: Rob Fitzpatrick, Chef des australischen Industrieverbands

6 Odgers Berndtson

Experten-Netzwerk

Zusammenschluss unabhängiger Headhunting-Firmen. In Deutschland leiten Klaus Hansen, Peter Herrendorf und Michael Proft das Team. **Umsatz weltweit 2015: 16 Millionen Euro**

7 Heidrick & Struggles

Wieder im Aufwind

Die 1953 in Chicago gegründete börsennotierte Firma

verlor in den letzten Jahren zahlreiche Top-Berater. Seit Kurzem läuft das Geschäft wieder deutlich besser. **Umsatz 2015 weltweit: 473 Millionen Euro. Deutschland: 15 Millionen**



Top-Besetzung: Kirill Tatarinov, Chef des Software-Riesen Citrix

8 Rochus Mummert

Mittelstandsspezialist

Hauptsitz in München, stark in Automotive, Maschinenbau, Chemie, Elektronik, IT, Krankenhäusern. **Umsatz 2015 weltweit: 13 Millionen Euro. Deutschland: 11,9 Millionen**

9 delta

Partner-Netzwerk

1983 mit Hauptsitz in Düsseldorf gegründet, Zusammenarbeit mit Panorama Search. **Umsatz 2015: knapp 12 Millionen Euro**

10 Baumann Executive Search

Frankfurter Team

Die Consultants um den Königsteiner Personalberater Dietmar Fallert beraten vor allem Mittelständler. **Umsatz 2015 laut Firmenangaben: 14,2 Millionen Euro, davon rund 11 Millionen durch Executive Search**

Quellen: Firmenangaben und Schätzwerte von ConsultingStar.com



Carolins Volksbank

Sicher, einfach, direkt: paydirekt.

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.



Sicher online bezahlen

Profitieren Sie von paydirekt, dem sicheren Online-Bezahlverfahren made in Germany. Registrieren Sie sich jetzt im Online-Banking-Bereich oder informieren Sie sich auf vr.de/paydirekt



Wenn in den Chefetagen das Telefon klingelt und sich ein älterer Herr jovial mit „Tach, Rickert“ meldet, wissen die meisten sofort Bescheid. Nur wenige wiegeln ab, die häufigste Reaktion: „Ich mache mal eben die Tür zu.“

Herr Rickert, als der damalige hessische Ministerpräsident Roland Koch die Politik aufgeben wollte, hatten Sie einen Job für ihn...

Den er abgelehnt hat.

Am Koch-Desaster bei Bilfinger waren Sie also unschuldig?

Ich habe ihm einen Job in einer internationalen Kanzlei angeboten, sehr gut bezahlt. Er war ja Anwalt – und was man so hörte, kein schlechter. Aber Koch wollte partout CEO werden. Der glaubte: „Ich habe ein Bundesland geführt, ich kann auch einen Konzern führen.“ Doch das sind ganz unterschiedliche Dinge. Ich habe ihm gesagt: „Dafür sind Sie nicht qualifiziert, auf so einen Posten kommen Sie nicht durch mich.“

Bei Bilfinger hat man ihn eingestellt und mit Per Utnegaard gleich noch einen zweiten Fehlgriff hinterher. Wie kommt es, dass solche Fehler passieren?

Man hat halt nicht auf uns gehört. Beim Engagement von Koch waren die Eitelkeit und Unfähigkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden schuld und bei der Nachfolgeregelung die Verzögerung des neuen Aufsichtsratschefs Eckhard Cordes. Ein wenig Branchenkenntnis hätte auch nicht geschadet.

Was macht einen guten Headhunter aus?

Sie müssen sich für Menschen interessieren. Ein Gesicht lesen können. Ihren Gesprächspartner beobachten. Zuckt er, wenn Sie ihm mal kurz einen vor den Bug setzen? Es schadet auch nicht, wenn man mal selbst richtige Arbeit mit der Hand am Arm gemacht hat. Ich habe eine Möbelfabrik geführt mit 300 Leuten, einen börsennotierten Pharma-Großhandel

mit 400 Millionen Umsatz und war in der Geschäftsführung des BDI. Ich weiß, wie die alle ticken.

Das ist alles?

Sie dürfen keine Angst haben vor hohen Tieren. Sie müssen fähig sein, zu Kunden wie Kandidaten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, das dem im Beichtstuhl ziemlich nahekommt. Und Sie müssen als Gesprächspartner auch selbst interessant genug sein, sodass der andere nach einem Abendessen mit Ihnen sagt: Das können wir öfter machen.

Wie steht es mit Golfspielen, gehört das auch zur Job-Beschreibung?

Ich habe 30 Jahre lang Golf gespielt. Glauben Sie mir: Wenn Leute auf dem Platz über Geschäfte reden, spielen sie meist elendig. Man kann nicht smart verhandeln und gleichzeitig konzentriert spielen.

Sie gehen selbst auf die Unternehmen zu und präsentieren Kandidaten. Manche Ihrer Konkurrenten halten das für unschicklich...

Ja, wir werden häufiger von uns aus tätig. Ich habe das schon immer so gemacht. Ich greife schon mal zum Hörer, rufe einen CEO an und sage: „Ich weiß nicht, ob Sie jemanden suchen, aber ich habe hier einen Mann, der bei Opel das Projekt Ampera geleitet hat, der kann noch mehr.“ Ergebnis: Heute ist der junge Mann Leiter der Gesamt-Fahrzeugentwicklung für mehrere Baureihen bei BMW. Alle sind zufrieden.

Alle außer Opel. Sie haben ihnen einen ihrer fähigsten Manager geklaut.

A: Das ist mein Job. B: Er hat mich wissen lassen, dass er irgendwann über den Zaun schauen wird, und C: Ich habe von Opel nie einen Auftrag bekommen.

Wer sicher sein will, dass Sie ihm niemanden abwerben, muss Sie also engagieren?

Das ist in der Branche so üblich. Von den meisten Personalberatern bekommen die Auftraggeber es schriftlich: Zwei Jahre rühren

Kopfjäger

Dieter Rickert ist einer der großen Strippenzieher in der deutschen Wirtschaft



Foto: Wolf Heider-Sawall für FOCUS-Magazin

Hier spricht der Headhunter, der Roland Koch einen anderen Job empfahl

Dieter Rickert, bekanntester Headhunter der Nation, über Verhandlungen auf dem Golfplatz, Schuhe mit Klettverschluss und das Geheimnis seines Erfolgs

wir hier keinen an. Nicht alle halten sich daran. Wir tun das.

Opel gehört mittlerweile zu Ihren Kunden. Stimmt doch, dass Sie Tina Müller auf ihren Posten als Marketingvorstand vermittelt haben?

Stimmt, aber auch wieder auf eigene Initiative, ohne Auftrag.

Ab welchem Jahresgehalt werden Sie aktiv?

Das Büro Rickert besteht aus zwei Partnern. Der Kollege Robert Harich kümmert sich um Aufträge ab 200 000 Euro. Unseren Kunden zu sagen, das ist uns zu mickrig, wäre arrogant und würde uns auch bei den Großen schaden. Ich selbst ziele auf die Jobs ab 500 000 Euro.

Sie sagen selbst, Sie hätten schon für die Hälfte der 100 größten Unternehmen in

Deutschland gearbeitet. Der deutsche Mittelstand ist demnach nicht Ihr Ding?

Ganz falsch. Wir haben schon Hunderte Kandidaten an Mittelständler vermittelt. Wir haben sogar einen eigenen Pool für diese Personen. In unserer Kartei stehen 800 Leute mit dem Merkmal „geeignet für Familienunternehmen“. Weil sie schon mal für eines gearbeitet haben, selbst daher stammen oder die nötigen Persönlichkeitsmerkmale haben. Wenn es stimmt, dass Tausende Familienunternehmer Nachfolgesorgen haben, ist da viel zu tun. Wir haben die Leute vorrätig.

Wie viele Namen stehen insgesamt in Ihrer Kartei?

Wir haben eine Datenbank mit Informationen über rund 15 000 Personen. Dazu gehören etwa

Korrespondenzen, handschriftliche Notizen aus den Interviews, wichtige Artikel. Das war früher das A und O unserer Arbeit. Heute findet man das meiste auch im Internet. Zu 1000 bis 1500 Kandidaten pflegen wir regelmäßige Kontakte und sei es über die jährliche Weihnachtspost.

Welche Informationen vermerken Sie?

Alles, was für eine umfassende Beurteilung fachlich und persönlich notwendig ist.

Also auch beispielsweise, ob jemand trinkt?

Das ist in 40 Jahren genau einmal vorgekommen. So jemanden würde ich gar nicht anfassen. Aber Auftritt, Sprache, ob er lispelt oder Mundgeruch hat, ein ordentliches Erscheinungsbild. Das steht drin.

Wie wichtig ist das Erscheinungsbild?

Wenn einer zu mir kommt, der mit 21 ein Maschinenbau-Diplom in Aachen gemacht hat, dann noch einen MBA in St. Gallen und jetzt nach drei Jahren bei Bain & Company für einen Maschinenbauer arbeitet, darf der schwäbeln wie ein Berserker, graue Schuhe mit Klettverschluss tragen und einen Bart haben wie ein Ajatollah. Aber dem sage ich:

„Sie müssen echt gut sein, wenn Sie all die Nachteile überkompensiert haben, die Ihr Äußeres mit sich bringt. Aber lassen Sie sich einen Rat geben: Säbeln Sie den albernen Bart ab, kaufen Sie sich ein paar gescheite Budapestter, und lassen Sie sich mal Ihren Anzug aufbügeln.“

Insoweit sind wir auch Karriere-Coaches.

Was unterscheidet Sie von den großen Personalagenturen?

Die internationalen Gesellschaften arbeiten nach einem quasi industrialisierten Prozess. Wir sind eher Eheberater.

Geht es ein bisschen genauer?

Stellen Sie sich das so vor: Ehe bei unserer Großkonkurrenz der eigentliche Berater ins Spiel kommt, geht der Auftrag an einen Researcher. Der hat vor zwei, drei Jahren seinen Uni-Abschluss

gemacht und sucht erst mal im Internet. Dann macht er eine Liste mit zig Unternehmen derselben oder verwandten Branchen. Dann arbeitet er all die Anforderungen ab, die in seinem Auftrag gefragt sind. Das dauert.

Wie gehen Sie vor?

Wir sind mit vielen Kandidaten seit Jahren in Kontakt, kennen die gegenseitigen Bedürfnisse und haben so auch ein besseres Gespür, wer zu wem passt. Will sagen: Häufig kennen wir den Richtigen schon, denn auf Top-Ebenen kommt es selten vor, dass man mit einem Kandidaten um die Ecke kommt, von dem unsereiner noch nie etwas gehört hat. Manchmal zeigt man uns die Fleißarbeitslisten der bekannten großen Wettbewerber, und es sträuben sich einem die Haare. Einmal tauchte sogar der Schwiegersohn des Inhabers auf der Kandidatenliste auf.

Wie viele Lebensläufe kommen täglich bei Ihnen an?

Mindestens ein halbes Dutzend. Davon sehen wir uns täglich etwa einen potenziellen Kandidaten an.

Wie hoch ist Ihre Provision?

Ein Drittel des Bruttojahresgehalts.

Herr Rickert, Sie sind jetzt 76. Warum machen Sie den Job eigentlich noch?

Meine Frau will mich nicht zu Hause haben.

Sie haben ja noch andere Hobbys, sammeln beispielsweise Oldtimer. Wie viele Wagen haben Sie?

Das beschränkt sich aktuell auf neun Autos. Mit denen unternehme ich auch längere Reisen. Im Oktober geht es nach Kroatien.

Gibt es ein Lieblingsauto?

Mehrere. Einen Vorkriegs-BMW zum Beispiel, den kaufte 1939 der Mann, der die Großglocknerstraße gebaut hat. Heute hängt noch ein Foto von dem Auto im Glocknermuseum. Einen der letzten Citroën 2CV und drei luftgekühlte 911er. ■

ANDRÉ WEIKARD