



**Neuanfang:**  
Die beiden  
Altmeister  
Jürgen Mülder  
und Hermann  
Sendele gehen  
gemeinsam auf  
die Pirsch nach  
Kandidaten

# Jäger in fremden Revieren

**PERSONALBERATER** Zoff in ehrenwerten Firmen, Insolvenzen und Neugründungen – in der Headhunter-Branche geht es rund.

**S**ie sind die Königsmacher. Ihnen steht jede Führungsetage offen, sie kennen die Karrieren und das Privatleben der Manager bis ins Detail. Dank ihrer Erfahrung finden sie die brilliantesten Kandidaten für Vorstands- und Geschäftsführerpositionen. Und vor allen Dingen: Sie verrichten ihre Arbeit absolut geräuschlos, mit höchster Solidität und Verschwiegenheit.

So jedenfalls zeichnet das illustre Völkchen der Personalberater sein eigenes Klischee. Die Realität sieht oftmals anders aus.

Da trennte sich zum Beispiel im Sommer 2005 Tiemo Kracht (40), Chef der zweitgrößten deutschen Headhunting-

Firma Heidrick & Struggles, mit lauten Misstönen von 6 seiner damals noch 30 Berater – darunter so angesehene Partner wie Florian Schilling (52) und Franco Parodi (45). Seither „brennt bei Heidrick & Struggles die Hütte“, sagt Konkurrent Heiner Thorborg (61).

Krachts Führungsstil findet bei Heidrick nur verhaltene Zustimmung. Insider berichten, dass fünf bis sechs Berater auf dem Absprung sind – sie wollen nur noch bleiben, bis im März die zweite Tranche der Boni für 2005 ausbezahlt wird. „Von diesem Schlag wird sich Heidrick die nächsten fünf bis zehn Jahre nicht erholen“, meint Werner Penk (49) von Russell Reynolds.

Einer hatte es nicht nötig, auf die leistungsabhängige Vergütung zu warten: Jürgen Mülder (68) verließ Heidrick schon im September. Obwohl er als Vice Chairman zum Board der weltumspannenden Heidrick-Organisation gehörte, war er in die Personalentscheidungen nicht eingebunden. Dies schien Kracht, wie er lapidar formuliert, „nicht nötig“.

Zum Streit mit Kracht will sich Mülder nicht weiter äußern. Er lehnt sich gelassen in seinem Sessel zurück, zündet sich eine Zigarre an und sagt mit maliziösem Lächeln nur so viel: „Das machte mir dort keinen Spaß mehr.“

Der Grandseigneur hinterlässt eine große Lücke. Auf dem deutschen Markt

FOTO: ALEXANDRA LEHNER

hatte Heidrick erst durch den Kauf der renommierten Firma Mülder & Partner 1997 das Zutrauen der Klientel erworben. Ohne Mülder fehlt die Galionsfigur.

Seine Kontakte bringt der Mann, der unter anderem Walter Raizner (51) in den Vorstand der Deutschen Telekom holte, in eine neue Kooperation ein: Er hat sich mit Hermann Sendele (64) zusammengeslossen, einem Headhunter aus der ersten Liga. Die beiden Senioren legen jetzt noch einmal richtig los. 19 Partner in Europa und den USA gehören zu der unter Federführung von Sendele 2003 gegründeten Board Consultants International, weitere Kombattanten sollen dazu stoßen.

**DER NEUE ANLAUF** der zwei Altmeister und die Abgänge bei Heidrick demonstrieren die Verwerfungen in der gesamten Zunft. Seit der Jahrtausendwende bleibt kaum ein Stein auf dem anderen. Headhunting-Unternehmen fusionieren und brechen kurz darauf wieder auseinander. Tradierte Agenturen, Boutiquen und Online-Jobbörsen gehen Pleite. Zugleich entstehen neue Firmen und Partnerschaften. Einige Personaldienstleister besetzen zusätzliche Geschäftsfelder – sie prüfen die Qualität von Aufsichtsratsgremien oder Vorstandsteams, sie coachen und helfen bei der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. Andere wiederum bereinigen ihr Portfolio und konzentrieren sich auf Nischen.

Die unübersichtliche Gemengelage entstand in der zweiten Hälfte der 90er Jahre. Damals blühte das Geschäft. Jeder abgehalfterte Manager konnte sich Headhunter nennen. Selbst Bettkanten-Berater, die nur über einen Schreibtisch im heimischen Schlafzimmer verfügten, verdienten hervorragend. Die meisten Firmen wuchsen regelmäßig mit zweistelligen Raten.

Doch die glanzvollen Zeiten hielten nicht lange an. Die Terroranschläge in



**Imageschaden:**  
Tiemo Kracht,  
Deutschland-  
Chef von  
Heidrick &  
Struggles, muss  
um seine  
Kunden bangen

den USA, der Zusammenbruch der New Economy und der Absturz der Aktienkurse – alles kam zusammen und verpatzte den Jobvermittlern die Bilanzen. Im Jahr 2000 zählte die Branche in Deutschland rund 6400 Berater, 2004 gingen nur noch 3900 Kopfpfänger auf die Pirsch. Die Zahl der Personalberatungen sank von mehr als 2000 auf 1700.

So mancher Krauter suchte in Dumpingpreisen sein Heil und scheiterte. Aber auch die Etablierten traf es hart. Firmen mit Millionenumsätzen, wie Neumann und Hudson Highland, verschwanden von der deutschen Bühne. 2004 stellte auch die Unternehmensberatung Roland Berger den Betrieb ihrer Executive-Search-Tochter ein.

Der Rest der Branche musste rigoros abspecken. Dieter Stein (61), Geschäftsführer von Ray & Berndtson, verringerte die Belegschaft von 160 auf 100 Mitarbeiter, schaffte kleinere Autos an und sparte bei den Büro- und Flugkosten. Und auch Kienbaum Executive Consultants – eine Firma, die Kandidaten nicht nur direkt anspricht, sondern auch per Zeitungsanzeigen sucht – baute ab, weil die Erlöse zwischen 2000 und 2004 von 65 Millionen Euro auf 44 Millionen einbrachen.

Nur die Deininger Unternehmensberatung behauptet, die Talfahrt der

Branche ohne Blessuren überstanden zu haben. Chef Thomas Deininger (61) vermeldet zum ungläubigen Erstaunen der Wettbewerber einen Umsatz aus der Direktansprache von Kandidaten von 18 Millionen Euro für das Jahr 2005. Rainer Steppan (51), Herausgeber des Branchen dienstes „ConsultingStar“, sieht Deiningers „deutsche Headhunting-Erlöse im einstelligen Millionenbereich“.

Es gehört zu den Gepflogenheiten der Branche, die Zahlen schönzurechnen. Fest steht aber, dass seit 2004 die Umsätze fast überall wieder anziehen. Nach Jahren der Restrukturierung haben viele Industrie-, Handels- und Servicebetriebe zusätzlichen Bedarf an Managern. Obendrein wird die Verweildauer in den Vorstandsetagen immer kürzer.

**ALLERDINGS KOMMT** der neuerliche Boom nicht allen Headhuntern gleichmäßig zugute (siehe Tabelle Seite 98). Unter den zehn größten Personaldienstleistern Deutschlands schnitt Heidrick 2005 mit einem Erlösminus von 3 Prozent besonders schlecht ab – nicht zuletzt deshalb, weil Primus Kracht mit seiner Säuberungsaktion das Image des Unternehmens beschädigt hat. Kunden klagen über mediokre Mitarbeiter und langwierige Auftragsabwicklung.

Kracht konzediert, dass sich seine Organisation „im laufenden Jahr viel mit sich selbst beschäftigt hat“. Dennoch lässt er keinen Zweifel daran, dass die Rationalisierung – Umzug in billigere Büros, Reduzierung der Personalausgaben – unumgänglich war. Die deutsche Bruttomarge (vor Zinsen, Abschreibungen und Steuern) betrug im vergangenen Jahr 13 Prozent, die amerikanische Mutter schaffte über 30 Prozent.

Die zu hohen Kosten sind aber nur der kleinere Teil des Problems. Viel wichtiger ist das, was Kracht den „Paradigmenwechsel in der Branche“ nennt. Soll heißen: Die Globalisierung erzwingt die Internationalisierung der Kandidatensuche. Konzerne und expandierende Mittelständler wollen nach Osteuropa, China oder Indien begleitet werden. Zudem fordern Private-Equity-Häuser, dass die Headhunter für ihre Neuerwerbungen die besten Manager finden, egal ob im In- oder Ausland.

Auf Deutschland konzentrierte Generalisten passen nach Ansicht Krachts nicht mehr in die globalisierte Wirtschaft. Er setzt auf Branchenspezialisten, die länderübergreifend kooperieren. Die Berater müssen sich in europaweite Practice Groups einfügen. Sie kümmern sich sowohl um den nationalen Markt als auch um jene Konzerne, die firmenweit als Key Accounts definiert werden. Von Unternehmen, die in Konkurrenz zu den Hauptkunden stehen, müssen die Berater die Finger lassen – selbst wenn sie gerade diese Firmen jahrelang betreut haben.

**MIT DER ABKEHR** vom „Silo Deutschland“ (Kracht) steht Heidrick nicht allein. Alle Töchter amerikanischer Konzerne haben diesen Weg eingeschlagen, sei es Spencer Stuart, Russell Reynolds oder Korn/Ferry. Gleichwohl kanzelt Dieter Rickert (65), ein Personalberater der Meisterklasse, „das Geschwafle“ über Internationalisierung und Teamarbeit als „Bullshit“ ab. Er war immer Generalist und Einzelkämpfer – und das bleibt er auch. Rickert: „Der Adler fliegt in großer Höhe am besten allein.“

Auch Sendele hält die neue Masche für einen „Webfehler der großen Personalberatungsfirmen amerikanischer Provenienz“. Die militärische Führung, die in den USA praktiziert werde, sei auf Europa nicht übertragbar. Sendele:

„Anders als in den USA erwartet der europäische Klient eine persönliche Betreuung durch den Berater seiner Wahl. Man vergibt nicht einen Auftrag an Heidrick & Struggles, sondern an Jürgen Mülder, der zufällig bei Heidrick & Struggles tätig ist.“

Mag sein, dass sowohl Sendele als auch Kracht Recht behalten. Man wird sie wohl auch künftig brauchen – die einsamen Jäger wie Rickert, Thorborg oder Rolf van Emmerich (79), die unberechenbar wie versprengte Wölfe durch die Reviere von Vorständen und Aufsichtsräten streifen und dank ihrer Kontakte und ihres Einfühlungsvermögens den richtigen Kandidaten präsentieren.

Dennoch gewinnen die großen Organisationen an Bedeutung. Sie sind in der Lage, Rahmenverträge mit weltweit operierenden Konzernen abzuschließen und alles zu liefern, was die Personalabteilung gerade braucht: den Vertriebschef in Vietnam, den Werksleiter in Wolfenbüttel oder den Finanzvorstand in Frankfurt. Gleichwohl bleibt die Frage: Garantieren börsennotierte Ungetüme

## Die Stars der Branche

### Einzelkämpfer besetzen die Topposten

**ROLF VAN EMMERICH (79)** kann das Jagen nicht lassen. Er vermittelte Hartmut Mehdorn zur Bahn und Hans Dieter Pötsch zu VW, zudem sucht er Aufsichtsräte.

**JÜRGEN MÜLDER (68)** hält engste Kontakte zu zahlreichen Dax-Vorständen und Aufsichtsratschefs in Deutschland.

**DIETER RICKERT (65)** präsentiert gern Kandidaten, ohne darum gebeten worden zu sein. Seine jüngste Trophäe: IWKA-Chef Wolfgang-Dietrich Hein (eine Auftragsarbeit).

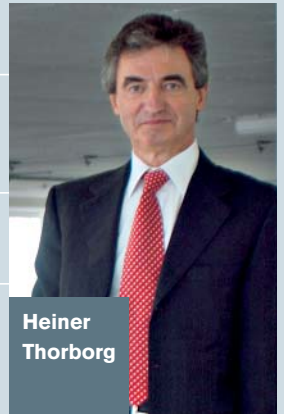
**HERMANN SENDELE (64)** besetzte allein 2004 17 Geschäftsführer- und Vorstandsposten. Zum Beispiel brachte er Karsten Ottenberg zu Giesecke & Devrient.

**HEINER THORBORG (61)** gilt als besonders verschwiegen. Dies schätzen Kunden wie BASF, Infineon oder Otto.

**JÖRG WILL (42)** leitet das Institut für Personal- und Unternehmensberatung (Ifp). Zuweilen gelingt ihm ein Coup: Er holte Markenvorstand Wolfgang Bernhard zu VW.



Dieter Rickert



Heiner Thorborg

mit Hundertschaften von Beratern tatsächlich einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg? Verträgt sich das langfristig ausgerichtete, von menschlichen Beziehungen geprägte Geschäft der Headhunter mit den Wünschen kurzfristig und in nackten Zahlen denkender Analysten und Aktionäre?

Auf dem US-Markt erzielten Heidrick & Struggles und Korn/Ferry, die beiden an der New York Stock Exchange gelisteten Beratungen, nach verlustreichen Jahren jetzt wieder Gewinne. Zumindest im Fall der deutschen Organisation von Korn/Ferry aber hat sich gezeigt, dass die von der Börse geforderte schnelle Umsatz- und Profitsteigerung ein Unternehmen an den Rand des Ruins drängen kann.

Zu den großen Konkurrenten konnte Korn/Ferry hier zu Lande nie aufschließen. Das fuchste die US-Mutter; sie pochte auf bessere Zahlen. 1999 sahen die damaligen Korn/Ferry-Oberen ihre Chance gekommen. Sie kauften die in Deutschland weitaus größere Personalberatung Amrop Hofmann Herbold &

Partner. Die Quittung für das überstürzte Abenteuer erhielten die Amerikaner bereits zwei Jahre später: Im Jahr 2000 erzielte das fusionierte Unternehmen einen Umsatz von 40 Millionen Euro, 2002 flossen nur noch 18 Millionen in die Kassen. Die Verluste häuften sich.

**DER ABSTURZ** war zu Teilen der Branchenkrise geschuldet. Vor allem aber zeigte sich alsbald, dass die beiden Firmenkulturen nicht harmonierten. Hier der aktienkursgetriebene Weltkonzern Korn/Ferry, der eng eingebunden war in international standardisierte Abläufe. Dort die bodenständigen, auf Deutschland ausgerichteten Mittelständler Hofmann und Herbold, denen an der persönlichen Pflege ihrer Verbindungen zur Stammkundschaft gelegen war.

Anfang 2003 beendete Dieter Hofmann (56) die unglückliche Ehe. Er zog in eine Villa im hessischen Königstein – pikanterweise gleich gegenüber den Büros von Korn/Ferry – und gründete zusammen mit einem ehemaligen Wettbewerber die Firma Hofmann & Heads.

Das neue Unternehmen läuft „vorzüglich“, so Hofmann. Kein Wunder, hatte der pfiffige Entrepreneur doch gratis mitgenommen, wofür Korn/Ferry zuvor viel Geld bezahlt hatte: seine Kontakte zum Handel und zur Textilindustrie.

Zurück blieben die gelackmeierten Korn/Ferrys. „Wir sind damals regelrecht implodiert“, sagt der neue Chef Hubertus Graf Douglas (53). Mitarbeiter verließen in Scharen das Haus, Kunden blieben weg. Nun muss der Graf wieder von vorn anfangen. Zwölf Berater hat er bereits an Bord, auch Aufträge von prestigeträchtigen Klienten gehen ein. So sucht Korn/Ferry zurzeit nach einem Chief Technology Officer für den Luft- und Raumfahrtkonzern EADS.

Im Geschäftsjahr 2004/2005 stieg der Korn/Ferry-Umsatz um 54 Prozent. Noch aber fehlt ein bekanntes Gesicht, das die Firma in Deutschland repräsentiert und bei potenziellen Klienten nachhaltiges Vertrauen erweckt.

In keinem anderen Gewerbe scheint eine angesehene Persönlichkeit an der Spitze so wichtig zu sein wie bei den Job-

## DIE GRÖSSTEN PERSONALBERATUNGEN IN DEUTSCHLAND

Kennzahlen der Unternehmen, die Kandidaten ausschließlich über Direktansprache suchen; Hochrechnungen für 2005\*

| Unternehmen                     | Deutschland                                  | international                               | Profil  |
|---------------------------------|--|---|---|
| <b>Egon Zehnder</b>             | 40 Mio. Euro Umsatz (+7 %),<br>39 Berater    | 59 Büros in 37 Ländern,<br>310 Berater      | Brillanter Ruf, Sitz der Muttergesellschaft in der Schweiz, nicht börsennotiert, brachten Klaus Rauscher zur Vattenfall und Karl-Gerhard Eick zur Telekom.      |
| <b>Heidrick &amp; Struggles</b> | 29 Mio. Euro Umsatz (-3 %),<br>28 Berater    | 62 Büros in über 30<br>Ländern, 310 Berater | Bis vor Kurzem sehr renommiert, jetzt Umsatz- und Imageschaden durch Trennung von sechs Beratern und Abgang von Jürgen Mülder. In den USA börsennotiert.        |
| <b>Russell Reynolds</b>         | 16,8 Mio. Euro Umsatz (+5 %),<br>18 Berater  | 33 Büros in 29 Ländern,<br>297 Berater      | Hohe Branchenexpertise, insbesondere bei Klienten aus den Bereichen Finanzdienstleistungen, Informations- und Kommunikationstechnologie und Auto.               |
| <b>Signium</b>                  | 16,2 Mio. Euro Umsatz (+23 %),<br>15 Berater | 30 Büros in 26 Ländern,<br>rund 500 Berater | Gehört seit langen Jahren zum deutschen Spitzenfeld. Hieß bis 1998 Ward Howell. Arbeitet nur mit erfahrenen Beratern, engagiert keine jungen Associates.        |
| <b>Delta</b>                    | 15,0 Mio. Euro Umsatz (0 %),<br>19 Berater   | 84 Büros in 50 Ländern,<br>rund 270 Berater | Durch Einbindung in die Amrop-Hever-Organisation verfügt Delta über die meisten internationalen Büros für die Direktansprache von Kandidaten.                   |
| <b>Gemini Executive Search</b>  | 14,0 Mio. Euro Umsatz (+25 %),<br>30 Berater | Netzwerk im Aufbau                          | Spin-off der Unternehmensberatung CapGemini. Die hoch qualifizierten Berater der jungen Firma arbeiten mit Klienten aus fast allen Branchen zusammen.           |
| <b>Korn/Ferry</b>               | 13,4 Mio. Euro Umsatz (+54 %),<br>12 Berater | 76 Büros in 36 Ländern,<br>462 Berater      | Die börsennotierte US-Mutter ist die größte Headhunting-Firma der Welt. 2002 und 2003 massive Probleme in Deutschland. Jetzt wieder hohes Wachstum.             |
| <b>Spencer Stuart</b>           | 10,4 Mio. Euro Umsatz (+11 %),<br>14 Berater | 40 Büros in 50 Ländern,<br>300 Berater      | Die deutsche Organisation zehrt vom legendären Ruf der amerikanischen Muttergesellschaft, kommt gleichwohl hier zu Lande seit Jahren nicht recht vom Fleck.     |
| <b>Hofmann &amp; Heads</b>      | 10,1 Mio. Euro Umsatz (+10 %),<br>10 Berater | 30 Büros, 80 Berater                        | Die Mittelstandsfirma hat gute Kontakte zu Handel, Finanzdienstleistungen, Textil- und Autoindustrie. Eingebunden in das Netzwerk von „The Globe Search Group“. |
| <b>Civitas</b>                  | 10,0 Mio. Euro Umsatz (+27 %),<br>10 Berater | 3 Büros in 3 Ländern                        | Geprägt von erfahrenen Einzelpersönlichkeiten. Gehört zu den stillen Stars der Branche. Sehr breit aufgestellt, Schwerpunkt ist der deutsche Markt.             |

Ray & Berndtson gehört zu den großen Personalberatungen, nennt aber keine Umsätze  
\*Zahlen von Korn/Ferry und Spencer Stuart für das Geschäftsjahr 2004/2005.

Quelle: Erhebungen des Düsseldorfer Branchendienstes ConsultingStar.com und Unternehmensangaben

vermitteln. So zehrt auch Spencer Stuart in den USA von der Reputation seines CEOs Tom Neff (68). Nur in Deutschland kommt das Unternehmen nicht recht vom Fleck – weil es an Kontinuität in der Führung fehlt.

Das unrühmliche Wechselspiel hat fast schon Methode. 1964 verließ Egon Zehnder (75) das Unternehmen mitsamt einer Truppe von Beratern, 1978 ging Mülder mit seiner Crew. Der letzte renommierte Vormann war Sendele, der in seiner fünfjährigen Amtszeit viele lukrative Mandate an Land gezogen hatte, unter anderen die Deutsche Bank.

Mit Sendeles Abgang Ende 2002 schmierte Spencer Stuart erneut ab. Einer der Gründe: Mehrere Personalveränderungen in der Geschäftsführung. Inzwischen leitet Christine Stimpel (44) die Firma. Die smarte Tierärztin genießt zwar Anerkennung, doch als Aushängeschild von Spencer Stuart gilt sie nicht.

Das hektische Auswechseln von Topberatern, ein überhöhtes Wachstumstempo und radikale Strategiewenks – derlei Faktoren hatten die angespannte Lage von Unternehmen wie Spencer Stuart, Korn/Ferry oder Heidrick & Struggles in der Krise der vergangenen Jahre noch verschärft.

Nur einer hat sein Schiff auf stabilem Kurs gehalten: Egon Zehnder, der seine 1964 gegründete Firma bis heute nicht aus den Augen lässt. Auf Fusionen verzichtet er. Die Gehälter der Berater bemessen sich nach langfristiger Leistung und Seniorität. Die Klientel schätzt die von Börsenkursen unabhängige Arbeit; Egon Zehnder International gehört zu den bedeutendsten Personalberatungen der Welt.

**ABER AUCH BEI ZEHNDER** gibt es Probleme. Zum Beispiel kann die Firma nicht mit den Netzwerken der großen Wettbewerber in den USA konkurrieren. Und natürlich bekam auch Zehnder die zurückhaltende Auftragsvergabe der deutschen Kunden zu spüren. Allerdings fand die Zentrale schneller als andere einen Ausweg: „Wir haben unsere Management-Audits kräftig ausgebaut“, sagt Zehnder-Fahrensmann Wilhelm Friedrich Boyens (63).

Mittlerweile tragen die Erlöse aus der Beurteilung von Aufsichtsräten und Managern rund 20 Prozent zum Umsatz der deutschen Niederlassung bei. Sehr zum Leidwesen der Konkurrenz. Die kolportiert, Zehnder nutze die Audits, um nach einer Schamfrist von zwei Jah-

ren die besten Leute bei den Kunden abzuwerben. „Ich kenne persönlich solche Fälle“, behauptet der bärbeißige Rickert. Und schadenfroh fügt er hinzu: „Die Firmen sind selbst daran schuld. Es lässt doch niemand einen Schäferhund auf einen Berg von Würsten aufpassen.“

Boyens weist die Anschuldigungen, die nicht nur Rickert erhebt, von sich. Zehnder würde sich mit solchem Gebaren nur schaden, sagt der Mann, der 2004 die Standarte an Bernd Wieczorek (59) abgegeben und die Position des Executive Chairman übernommen hat.

Noch geht Boyens für Zehnder auf die Pirsch. Doch auch er wird sich vermutlich in den kommenden Jahren langsam zurückziehen, so wie die anderen Granden: Van Emmerich, Mülder, Rickert, Sendele und Thorborg – sie alle sind heute schon über 60 Jahre alt.

Ein Generationswechsel steht an. Doch die Königsmacher von morgen sind noch nicht in Sicht. *Ursula Schwarzer*

### ONLINE

Ein Interview mit Tiemo Kracht, Chef der deutschen Organisation von Heidrick & Struggles, lesen Sie unter [www.manager-magazin.de/link/kracht/](http://www.manager-magazin.de/link/kracht/)